



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Implementación del Plan Estratégico Institucional y su
Influencia en la Gestión por Resultados de la
Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Tomas Enríquez Carranza

ASESORA:

Mg. Velásquez Casana, Ydalia Yesenia

SECCIÓN:

Gestión Pública

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Planificación Estratégica

Huamachuco- 2017

PAGINA DEL JURADO

Dr. Yoni Mateo Valiente Saldaña

Presidente

Dra. Ericka Vanlidy Zavaleta Mariños

Secretario

Mg. Velásquez Casana Ydalia Yesenia

Vocal

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi familia por la constante motivación que me dieron para lograr mis objetivos.

El autor

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar siempre presente en mi vida; a mi esposa, mis hijos por todo el amor y apoyo incondicional.

A Mg. Ydalia Yesenia Velásquez Casana, por su apoyo en la revisión de la tesis, orientación, consejos que me han permitido culminar el presente estudio.

El Autor

DECLARACIÓN JURADA

Yo, TOMAS ENRIQUEZ CARRANZA, estudiante de la Escuela de posgrado, de la Universidad César Vallejo, sede filial Trujillo – Región La Libertad; declaro que el trabajo académico titulado “Implementación del Plan Estratégico Institucional y su Influencia en la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017 “.

Presentada, en 132 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Huamachuco, 06 de mayo de 2017



Tomas Enríquez Carranza

DNI: 18109706

PRESENTACION

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, pongo a vuestra consideración la tesis titulada “Implementación del Plan Estratégico Institucional y su Influencia en la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017 “, con el objetivo de determinar si la implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

La gestión por resultados es un modelo de gestión enfocado en el desempeño y en las mejoras de los resultados, utilizando la información del desempeño para mejorar la toma de decisiones. Incluye herramientas prácticas para la ejecución presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación de los resultados.

El presente trabajo encuentra sustento porque el conocimiento obtenido a partir del logro de los objetivos específicos, permitirá promover crear conciencia sobre la importancia de dotar a la Municipalidad Distrital de Chugay de un plan Estratégico Institucional que dote a esta entidad edil de capacidad organizacional, institucional, para implementar la gestión para resultados a fin de agregar valor público orientado a lograr resultados en favor de los pobladores del distrito de Chugay. Así también se justifica porque es necesario hacer un diagnóstico de la capacidad institucional para implementar la gestión por resultados; analizar la capacidad institucional, organizacional y el entorno del apostamiento a fin de identificar los principales factores negativos y positivos, identificar y priorizar los principales problemas que afectan la gestión; identificar las propuestas de mejoramiento de la gestión por resultados en respuesta a los problemas identificados durante el diagnóstico y el análisis institucional y organizacional.

El autor

ÍNDICE

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración Jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	ix
Abstract	x
 I. INTRODUCCION	 11
1.1. Realidad Problemática	11
1. 2. Trabajos Previos	14
1.3. Teorías relacionadas al tema	17
1.4. Formulación del problema	44
1.5. Justificación del Estudio	44
1.6. Hipótesis	45
1.7. Objetivos	46
 II. MÉTODO	 48
2.1. Diseño de Investigación	48
2.2. Variables, Operacionalización	49
2.3. Población y muestra	55
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validez y confiabilidad	57
2.5. Métodos de Análisis de datos	60
2.6. Aspectos éticos	60

III. RESULTADOS	62
IV. DISCUSIÓN	82
V. CONCLUSIONES	97
VI. RECOMENDACIONES	99
VII. REFERENCIAS	101
ANEXOS	104
ANEXO 1: Cuestionario de Plan Estratégico Institucional	
ANEXO 2: Cuestionario de Gestión por Resultados	
ANEXO 3: Confiabilidad de los ítems y dimensiones de la variable Plan Estratégico Institucional	
ANEXO 4: Confiabilidad de los ítems y dimensiones de la variable Gestión por Resultados	
ANEXO 5: Constancia de realización del Estudio de Investigación	
ANEXO 6: Matriz de validación del instrumento	
ANEXO 7: Matriz de consistencia.	
ANEXO 8: Base de Datos Estadística	

RESUMEN

Esta investigación se desarrolló con el objetivo de determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. El tipo de estudio fue no experimental y su diseño es correlacional transeccional causal. Se usó una muestra de por 55 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay; se usaron dos cuestionarios confiables y validados a juicio de expertos para recolectar los datos de investigación; procesando la información mediante el software de estadística para ciencias sociales SPSS V23.

El resultado que se obtuvo de la Implementación del Plan Estratégico Institucional y su Influencia en la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay; utilizando el estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau=0.72$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demostrándose que la implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 58.2% de regularidad a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. El mayor nivel en la variable Implementación del Plan Estratégico Institucional, es el nivel regular en un 78.2%. Así mismo el mayor nivel en la variable Gestión por Resultados es el nivel regular en un 74.6%.

Esta investigación pretende no sólo demostrar la importancia de la implementación de un Programa Estratégico Institucional, sino también se ha dejado sentado que para ello se precisa de un cambio en la modalidad de gestión que tradicionalmente ha estado orientada principalmente a ejecutar actividades, producir una rendición financiera orientada a justificar el cumplimiento de la norma, premiando la ejecución independientemente de los logros. Con la gestión por resultados se busca remplazar el modelo burocrático tradicional por una gestión eficiente y eficaz para lograr un cambio real, que se concreta en la satisfacción de las necesidades del ciudadano de Chugay.

Palabras Clave: Implementación del Plan Estratégico Institucional, Gestión por Resultados, planificación, asignación presupuestaria.

ABSTRACT

This investigation developed with the aim to determine if the Implementation of the Strategic Institutional Plan the improvement of the Management helps to stimulate for Results of the Municipality Distrital de Chugay - 2017. The type of study was not experimental and its design is correlational transeccional causal. A sample used of for 55 civil servants, professionals and technical personnel of the regime 276 and personnel CAS of the Municipality Distrital de Chugay; there were used two questionnaires reliable and validated in the opinion of experts to gather the information of investigation; processing the information by means of the software of statistics for social sciences SPSS V23.

The result that Distrital de Chugay obtained of the Implementation of the Strategic Institutional Plan and its Influence in the Management for Results of the Municipality; using the statistician of test Tau-b of Kendall is $t=0.72$, with level of significancia minor to 1 % of significancia standard ($P 0.01$); being demonstrated that the implementation of the Strategic Institutional Plan the improvement of the Management helps in 58.2 % of regularity to stimulate significantly for Results of the Municipality Distrital de Chugay - 2017. The major level in the variable Implementation of the Strategic Institutional Plan, is the regular level in 78.2 %. Likewise the major level in the variable Management for Results is the regular level in 74.6 %.

This investigation tries not to demonstrate only the importance of the implementation of a Strategic Institutional Program, but also there has been made sat that for it one adds of a change in the modality of management that traditionally she has been orientated principally to execute activities, producing a financial surrender orientated to justifying the fulfillment of the norm, rewarding the execution independently of the achievements. With the management for results there seeks to be replaced the bureaucratic traditional model by an efficient and effective management to achieve a royal change, which makes concrete in the satisfaction of the needs of the citizen of Chugay.

Key words: Implementation of the Strategic Institutional Plan, Management for Results, planning, budget allocation.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

La reforma y modernización del Estado en el país, tiene un largo periodo de implementación, en sus inicios la reforma aplicada en la década del 90 generó un cambio de modelo económico aunado a un nuevo rol que el estado debía desempeñar, trayendo como consecuencia el crecimiento y la estabilidad hasta el presente, y posteriormente la reforma aplicada tiene como postulado mejorar la eficiencia del Estado.

Esta modificación del postulado guía en el ámbito de las actividades de la administración pública trajo consigo la discusión acerca del rol y valoración de las políticas que los entes estatales implantan en su actuar diario, así como del rol del Estado en la implementación de una gestión pública capaz de gestionar con resultados concretos los temas de relevancia pública. La demanda de servicios públicos de calidad exige a los gobiernos (nacional, regional, local), el desempeño de una gestión pública eficaz, eficiente, transparente, que contribuya a la solución de los principales problemas de la comunidad.

En suma, nuestro país se encuentra adscrito en un ciclo irreversible en el que se está procurando dotar de más efectividad a la utilización del dinero público, siendo la principal arma para ello, el diseño e implementación del PpR en el ámbito de la administración y gestión pública; sin embargo, dentro el panorama actual dista mucho de mostrar una exitosa implementación de este tipo de pues hoy en días las actividades de la administración pública se llevan a cabo de manera aislada y desarticulada. Por tanto, no se ha cambiado sustantivamente el desempeño global del Estado como promotor de esta nueva gestión, pues no se ha alcanzado la efectividad de la gestión pública necesita para ser la clave del buen desempeño del Estado para países que han logrado superar sus metas, empero para nuestro país superar los niveles de pobreza resulta de suma importancia su aplicación estratégica y

articulada.

En este panorama, para llevar a cabo el proceso reformador y modernizador del Estado, se ha precisado la descentralización de funciones, asignando cada vez funciones más importantes a unidades menores del sistema de administración, lo que viene emparejado con un aumento del presupuesto (descentralización del presupuesto). No obstante, pese a este cambio en la conformación tradicional de la administración pública, aún se observan problemas en cuanto al desempeño de todos los niveles de la administración, parece que no se ha logrado la eficiencia buscada. ¿Qué es lo que está pasando? ¿La gestión está preparada para este nuevo paradigma de administración? Si es así, ¿Cuál debe ser la gestión a implementar?

Antes de responder, en el desarrollo de la presente investigación, a las interrogantes planteadas es necesario describir brevemente la realidad del área territorial objeto de nuestro estudio, la cual muestra que el desempeño de la Municipalidad Distrital de Chugay no muestra tener la capacidad de gobierno y de gestión suficiente para proveer más y mejores bienes y servicios públicos.

El distrito, presenta un entorno institucional, político, social y económico que refleja un relativo grado de madurez de la democracia a nivel local, pero muestra un marco institucional afectado por la dificultad en la institucionalización de los procesos, las decisiones tomadas no siempre están vinculadas a los acuerdos finales adoptados por el gobierno local, la desarticulación entre los objetivos estratégicos del municipio y las demandas de la población es otra limitante que impide traducir una visión de desarrollo en resultados.

Así pues, el bajo desempeño del gobierno local se ve reflejado en el nivel de desconfianza de la población chugaina, la cual considera que la municipalidad no está resolviendo sus principales problemas. Estas percepciones continúan empeorando año tras año, pues cada vez más

la población es más crítica.

Además, de manera específica, la capacidad institucional, se ve afectada desde distintas dimensiones: la planificación demuestra un escenario que presenta restricciones que afectan la eficiencia de la gestión, cuyo proceso de planificación se encuentra desarticulado de la GpRD, principalmente el PpR no cumple con los objetivos y metas planteados, a la vez no cuenta con manuales y procedimientos establecidos para poder llevar a cabo los procesos técnicos. Todo ello se traduce en una desarticulación entre planificación y gestión.

Adicionalmente, la gestión se ve afectada por una limitada articulación del presupuesto con el plan, siendo necesario que el presupuesto este alineado con el plan. No se tiene en cuenta las proyecciones de las variables macroeconómicas elaboradas por el gobierno nacional.

Desde el punto de vista de la gestión financiera, muestra una débil gestión financiera sin una adecuada planificación, en cuanto a la gestión de los ingresos, es un aspecto de crucial importancia para la gestión pues de ella depende los recursos que se dispondrá para cumplir con los objetivos, al respecto según los ingresos propios existe una baja recaudación de ingresos tributarios.

Por otro lado, la gestión de los gastos expresan una marcada debilidad expresada por la existencia de una diferencia considerable del gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado. Lo cual indica que el ejercicio presupuestario es inapropiado y con una limitada capacidad para llevar a cabo las tareas propuestas para el año fiscal.

Por último, desde la perspectiva de la gestión del seguimiento y evaluación no existe un sistema de seguimiento que propicie una recopilación sistemática de datos sobre la marcha de los programas y proyectos de la entidad. La institución no cuenta con un sistema informático que integre los datos sobre los bienes que produce, los servicios que presta, las obras que se realizan y, en referencia a los

indicadores de medición de los resultados no cumplen las condiciones para garantizar su idoneidad.

En consecuencia, la economía peruana puede que siga manteniendo tasas de crecimiento altas. Sin embargo, el desempeño de la gestión pública se definirá por las medidas de política de modernización que tomen los gobiernos, Si estas medidas apuntan a crear las condiciones para mejorar nuestro desempeño basándose en los nuevos enfoques de gestión podemos mejorar la capacidad organizacional e institucional para enfrentar con éxito los retos del desarrollo.

1.2. Trabajos Previos

Balladares (2014). En su tesis: *Implementación de la gestión para resultados, una mejora de la capacidad organizacional e Institucional y del proceso de creación de valor público en la municipalidad provincial de Talara*; Para Optar el Título de Economía. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú, señala que, en los últimos decenios, el Perú viene priorizando la implantación exitosa, a través de procesos de reforma, de una administración pública que modernice el país. El decenio de los años noventa fue el escenario del impulso de la reforma de primera generación, la cual sentó las bases del actual modelo económico del país, y consecuentemente, del rol del Estado en una economía social de mercado.

Posteriormente, según señala en Ministerio de Economía y Finanzas (2010), la frecuencia e incidencia de estos procesos de reforma tuvieron una pausa en la mitad de este periodo, ocasionando la desarticulación de acciones orientadas a la mejora de eficacia y eficiencia del aparato estatal. No obstante, como ya se mencionó un poco más atrás, pese a los grandes, y bien intencionados esfuerzos de reforma, aún no se han logrado los objetivos necesarios para hablar de un proceso concretizado, lo cual tiene diversas causas, siendo las más importantes las siguientes: ausencia de respaldo de los sectores políticos más poderosos y falta de

respaldo de la población principalmente por la asociación que se generó entre opinión pública de la pérdida de empleos masiva con la implantación de esta reforma.

Miranda (2013). En su tesis: *Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.*; Para Optar el Título en Administración de Empresas. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador, señala que El punto de partida de la planificación estratégica es la definición de la misión, en otras palabras; la definición del propósito, del ideal, la aspiración máxima, la razón de ser, la contribución que permitirá trascender, la justificación omnipresente de que el sacrificio vale la pena. Respecto de esta herramienta y sus aplicaciones se han dado diversos aportes algunos de los cuales vamos a analizar a continuación. La planeación estratégica como herramienta para la gerencia de negocios, no es nada nuevo, de hecho, su uso se remonta a mediados del siglo XX y desde su aparición hasta la fecha, esta herramienta ha ido evolucionando con los aportes de diversos investigadores que han resaltado las bondades de la herramienta. (Fred, 2003) En este ciclo evolutivo de la metodología de Planeación Estratégica, sin duda que la primera etapa, o sea; la etapa declarativa o de formulación de la estrategia, es la que más aportes ha recibido y se podría decir que ha llegado a su etapa de madurez en virtud de que las actividades de esta etapa están bastante documentadas y socializadas entre la comunidad intelectual y la gente de negocios.

Tanaka (2011). En su tesis: *Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud*; Para Optar el Grado de Magister. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú, señala que, al hablar de gestión pública, se debe hacer hincapié en la primera palabra de este concepto, pues lo público quiere decir que lo que se persigue es una gestión por y para el beneficio de la sociedad, lo cual sobrepasa la idea de la sola dispensa de ciertos productos e insumos, que son temporales, siendo mas bien lo necesitado trabajos

que aporten resultados permanentes en el bienestar y calidad de vida de las personas, esto es, efectos positivos transformadores de una determinada realidad (desarrollo sostenible).

La Ley N° 27658, es el dispositivo legal mediante el cual en gobierno del Perú se declaró como un Estado en proceso de modernización, por lo que durante éstos últimos diez años en nuestro país el gobierno ha venido implementando nuevas herramientas e instrumentos novedosos para el cambio del modelo de gestión pública. Desde el año 2004, el Ministerio de Economía y Finanzas estuvo considerando la posibilidad de modificar también el sistema financiero presupuestal desde el modelo clásico hasta el de Presupuesto por Resultados. La adopción de este modelo presupuestal conlleva varias ventajas, pues es coherente con lo planteado a nivel de gestión administrativa, donde se propugna la conexión de interdependencia existente entre la gestión y los resultados, por lo que las ventajas de este modelo son perfectamente aplicables al ámbito presupuestal, especialmente por ser una ventaja para el MEF con respecto para controlar los resultados y las forma como se viene aplicando el presupuesto; sin embargo, aun está pendiente la tarea de la forma más idónea de mejorar la elaboración del presupuesto público.

Guadalupe, N. (2014). En su tesis: *Plan estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en La Paz, B.C.S.*; Para Optar el Grado de Magíster. Instituto Tecnológico de La Paz. Baja California Sur, México, señala que la planificación es importante, y esta importancia se hace notar al momento de considerar su posición dentro de las gestiones de las instituciones mejor administradas, las cuales tienen pleno convencimiento de que al planificar y contar con recurso tecnológicos suficientes su futuro está asegurado, por lo que sus expectativas respecto de los dirigentes de todos sus niveles es que usen la mayor parte del tiempo a planificar antes de actuar. Se dice que el planificar es significativo por: su preponderancia entre todas las actividades de carácter administrativo de una organización, siendo además una

actividad omnipresente, ya que gracias a su carácter transitivo está presente en todas las actividades que desarrolla la entidad.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Plan Estratégico Institucional

a) Administración

Para Fayol (1980) “La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Fayol, 1980: s/r citado en Ramírez, 2010, 4).

Según Herbert A Simón, define la administración como “acción humana, racional y cooperativa para llegar a determinados objetivos” (Herbert, 1958: s/r citado en Ramírez, 2010, 4).

Fritz, M. (1946), la Administración es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero (Mostern, 1946: s/r citado en Ramírez, 2010, p. 4).

David, F. (2008), menciona que “la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (David, 2008, p. 5). Además podemos indicar que este autor en su libro utiliza el término “administración estratégica” como sinónimo de “planeación estratégica”, debido a que el primer término lo utiliza en el campo académico y el segundo en el campo empresarial.

Saldarriaga, J. (2014), menciona que la “administración” es joven para el escenario académico e indica que por esto todavía se discute si es

ciencia, disciplina o un arte. Sin embargo, la evolución conceptual la sitúa como una práctica instrumental que en la actualidad se la está revaluando y reconstruyendo, con bases en las corrientes humanistas, para que logre emerger de ella el ser humano como actor principal, rompiendo con el concepto tradicional de administración que busca aumentar la productividad, considerando como un recurso adicional al ser humano. Esta nueva corriente podemos indicar que reconoce no solo la efectividad en los resultados, sino también toda su potencialidad, particularidad que demanda que la persona sea valorada en toda su dimensión y no solo en el aspecto productivo. Es muy importante resaltar que si las empresas u organizaciones solo se centran en el cumplimiento de la metas sin considerar la forma y los medios que se utilizaron para alcanzarlas corren el riesgo de afectar a su talento humano, además de manejarse sin responsabilidad empresarial.

En base a estos conceptos se puede definir que la administración es toda actividad humana que busque un resultado, a través de técnicas y principios encaminados a planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Deduciéndose que estas técnicas y principios son aplicables en cualquier tipo de organización, ya sea del sector privado como público.

Fayol (1980), fue el primer autor en indicar que el proceso administrativo es universal, que este fenómeno ocurre esencialmente del mismo modo en los dos sectores. Es por esto que los servidores públicos que ocupan cargos directivos deben conocer de administración además de su especialidad (Fayol, en Ramírez, 2010).

Sin embargo, cabe hacer la pregunta ¿cuál es la diferencia entre la administración pública y la administración privada?, como menciona Ramírez (2010) existieron pensadores como Weber, Waldo, Wilson, Millet que se preocuparon por aportar conocimientos para generar diferencias de cada sector, las conclusiones a las cuales llegaron fueron que a diferencia del fin, modalidad y características propias de cada

sector, los principios de administración y la teoría del proceso administrativo son los mismos.

Definición Legal: el sector público incluye a las organizaciones gubernamentales y organizaciones de derecho público. Definición financiera: además de las organizaciones antes mencionadas, el sector público incluye organizaciones privadas en gran parte financiadas con fondos públicos, incluyendo organizaciones sin fines de lucro que proporcionan educación y asistencia sanitaria. Definición funcional: en este caso, el sector público incluye todas las organizaciones en el campo de la administración pública, la seguridad social, la ley y el orden, educación, salud, y servicios sociales y culturales, con independencia de su fuente de financiamiento y la forma jurídica de la empresa. (Maroto & Rubalcaba, en Jara, 2014)

Entonces podemos indicar que para el diseño de la propuesta, aplicación de herramientas y metodologías, sirven tanto los avances logrados en el campo público como en campo privado empresarial.

b) Estrategia

Para David (2008), la estrategia “son los medios por los cuáles se logran los objetivos a largo plazo” (2008, p.13). Este autor menciona que “las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa”.

Matilla (2008), la estrategia está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios.

La estrategia, entendida por Baquer, A. “como ciencia de la distancia, comunica una intención con un comportamiento táctico, de tal manera que se sitúa en una posición central, entre los fines y los medios, es decir, la táctica o ciencia del contacto” (Baquer en Mantilla, 2008, p. 18).

Para esta investigación se considera el concepto de “estrategia” como el marco o delineamiento que permite alcanzar los objetivos deseados en un periodo de tiempo determinado.

c) Planificación Estratégica

“Planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado” (Lerma, 2012, p. 5).

Matilla, K. (2008, p.17), menciona que la planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido.

David, M. (2008), indica que la planeación estratégica es un sinónimo de administración estratégica, concepto antes descrito. Las etapas que comprenden la planificación estratégica son la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

Kotler (1988) describe a la planeación estratégica como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Se entenderá como planeación estratégica al proceso sistémico mediante el cual se busca alcanzar una visión, contrarrestando ambientes no deseados mediante acciones estratégicas.

Gestión por Resultados

a) Gestión

Según la real academia española “gestión” es la “acción y efecto de administrar” (Real Academia Española, 2015). Velásquez menciona que este concepto es ambiguo con respecto a la administración, e indica que frecuentemente se usan de manera indistinta, sin embargo la definición que propone es que [...] “gestión es la interface entre planeación-acción, acción-control y control-planeación” (Velásquez, 2013, p. 60).

Ramírez menciona que gestión es administrar, [...] “es decir hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos” (Ramírez, 2010, p. 24).

Para Vogel, M., gestión “es el conjunto de responsabilidades realizadas para el logro de un objetivo, plan, programa o proyecto incluyendo el conjunto de actividades, recursos y estructuras necesarias para lograr el propósito deseado. Incluye presentar una rendición de cuentas de todo lo realizado” (Vogel, 2015).

Para fines de esta investigación se entenderá a la gestión como la acción y forma de administrar.

b) Gestión Pública

Para traducir el concepto gestión al campo público tomaremos el descrito por Duque: [...] es el conjunto de acciones adelantadas por quienes ejercen posiciones de decisión y/o dirección en algún nivel de la estructura estatal, orientada a dar respuesta a necesidades y requerimientos sociales con recursos públicos y que se articula en planes, programas y acciones nacionales y/o territoriales y/o sectoriales. Se trata de la forma como se manejan y orientan las dependencias estatales por parte de autoridades públicas y los funcionarios en conjunto con asesores y expertos (2014, pp.18-29).

Entenderemos a la gestión pública como la manera como se maneja y orientan las entidades gubernamentales por parte de autoridades y servidores públicos.

La gestión pública como lo menciona Hernández (2010), en base al ámbito que se desenvuelve un directivo en su actuación pública se divide en tres dimensiones: a) Ápice estratégico que debe gestionar el directivo o gerente para crear valor dentro de la entidad; b) La gestión del entorno político, responsable de los mecanismos de relación con políticos de más alto rango para obtener el apoyo, colaboración, recursos, para plasmar lo descrito en el punto anterior; c) La gestión operativa en donde se plasma el trabajo delineado en la estrategia, derivada de la gestión política.

Han existido a nivel global varias corrientes en cuanto a la forma de gestionar el Estado, en los años ochenta el modelo común de gestión pública era el “weberiano”, cuya característica era la toma de decisiones regida por leyes y procedimientos enfocados en la transparencia. Ya para los años noventa nace un nuevo concepto denominado “Nueva Gestión Pública NGP”, el mismo que entró en auge a nivel mundial. Las líneas de acción de la NGP son la desagregación, competencia e incentivos (Morales, 2014).

Para mejorar los resultados gubernamentales, se basó en la desagregación de funciones en base a las habilidades requeridas para ocupar una vacante. El grado de profesionalismo y su competencia se convirtieron en el requisito para ocupar un cargo directivo, cambiando el estilo tradicional para asignación de un puesto (confianza política), sin embargo cabe hacer la reflexión si en la actualidad esto se cumple. En base a esta búsqueda de mejora de la eficacia del Estado nace la muy conocida dentro del sector público ecuatoriano “rendición de cuentas” y la “evaluación de desempeño” cuyos resultados sirven para aplicar recompensas, otorgar presupuestos o a su vez castigos. De este

sistema de incentivos surgen los “presupuestos por resultados” los cuales para su estructuración se basaban en la información del desempeño (Morales, 2014). Con la NGP no solo nace el “presupuesto por resultados” sino también nace el concepto de “gobierno por resultados” (Franciskovic, 2013).

c) Gestión por Resultados

Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2000, p. 3), el término gestión por resultados es un sinónimo de gobierno por resultados el cual se lo define como:

El modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Entendamos que “Un modelo es una representación cualitativa o cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideran” (Liberman, en Velásquez, 2003, p. 60)

Para Vogel, M., la gestión por resultados “es un modelo de gestión enfocado en el desempeño y en las mejoras de los resultados, utilizando la información del desempeño para mejorar la toma de decisiones. Incluye herramientas prácticas para la ejecución presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación de los resultados.

Muñoz, P. titular de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), menciona que el Ecuador es uno de los pocos gobiernos que cuenta con “Gobierno por Resultados”, describe que se alinea la planificación operativa de Ministerios al Plan de Desarrollo (Vistazo, 2015).

El Presidente Rafael Correa en el enlace No. 243 del 22 de octubre de 2011 define al Gobierno por Resultados como “sistema de procesamiento de la información”, hace hincapié en tener un tablero de comando que permita saber cómo está la situación de los proyectos, poder establecer remuneración variable por resultados y control detallado de proyectos.

La empresa E-Estrategia S.A., que presta servicios de consultoría al Gobierno Ecuatoriano en la implementación de GPR, en su página web, menciona que Gobierno por Resultados es “...la alineación y uso de la planeación estratégica y operativa junto con una presupuestación por resultados para obtener una gestión estratégica y gubernamental” (E-Estrategia 2015).

La gestión por resultados se ha implementado en diversos países como Australia, Nueva Zelandia, Estados Unidos, Países Bajos, países escandinavos y algunos países latinoamericanos, con el objetivo de incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público en base a la responsabilidad asignada a los funcionarios por los resultados de su gestión (CLAD, 2000).

Un modelo de gestión por resultados pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, por lo tanto se centra en la producción pública: productos y resultados. Las entidades utilizan diferente tipos de recursos (financieros, humanos, materiales) que son asignados a través de un presupuesto para producir bienes y servicios (productos) destinados a conseguir objetivos de la política pública (resultados).

La medición de productos se lo realiza al interior de la organización y la de resultados trasciende el ámbito de la misma. Por este motivo se crea la necesidad de ordenar y focalizar las prioridades de una institución, es decir identificar y jerarquizar procesos, productos y beneficiarios como

una actividad de apoyo a la definición de indicadores de desempeño gerencial.

La planificación estratégica es la herramienta sobre el cual se basa la implantación de un modelo de gestión por resultados, porque permite la elaboración de acciones estratégicas, vectores de resultado y coloca la gerencia operativa bajo un enfoque claro y de mediano plazo. Del sistema de evaluación se desprende la adecuación de procesos internos por la inconsistencia con los objetivos y su operación diaria. Como consecuencia se requiere mejoramiento de procesos con enfoque a la estrategia y se convierte en un pilar para el desarrollo de este modelo. Otro punto clave descrito se basa en la débil coordinación que por lo general existe entre la alta dirección y el nivel operativo, por lo cual se requiere una manera de vinculación entre ambas definiéndose responsabilidades y compromisos mutuos (CLAD, 2000).

Para que se haga autosustentable este modelo es necesario la construcción de indicadores de gestión gerencial en el marco de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión, y un sistema de incentivos que premie el buen desempeño y, recíprocamente, castigue los incumplimientos (CLAD, 2000).

Los productos que se obtiene de este modelo de gestión por resultados según la CLAD son:

- Plan Estratégico del organismo
- Planes Operativos
- Procesos identificados como prioritarios en el Plan Estratégico, rediseñados
- Procesos de formulación, programación y ejecución presupuestaria rediseñados
- Compromisos de resultados de gestión (CRG)
- Esquema de incentivos

- Sistema de monitoreo de la gestión

El modelo de gestión por resultados para el sector público se centra en herramientas de gestión que se aplica en el campo empresarial privado como son la planificación estratégica, elaboración de acciones estratégicas, vectores de resultado, visión de mediano plazo, sistema de evaluación, mejoramiento de procesos. El objetivo de la implementación de este modelo es incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público responsabilizando y comprometiendo a los funcionarios en base a los resultados de su gestión.

d) Cuadro de Mando Integral

Kaplan, R. & Norton, D. (1992), presentaron en la revista Harvard Business Review el “Balance Score Card” o “Cuadro de Mando Integral” (CMI). La definición que le dan al CMI es la de una herramienta que sirve para implementar y gestionar la estrategia. Se menciona como un sistema administrativo que va más allá de la forma tradicional (evaluación financiera) de evaluar a la empresa (Kaplan & Norton, 2000).

La Universidad de Tolima (2010) define que el “Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para orientar la institución hacia su estrategia, mediante una medición permanente de la estrategia” (2010, p.17).

Además indica que es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico y trasladarlo a la acción, se tiene información en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas fijadas.

La definición que se dio en el seminario desarrollado en Quito en el 2012 “Más allá de la Presupuestación y el Control, Cómo implementar y medir la estrategia”, desarrollado por el IDE Business School, es que el “Cuadro de Mando Integral” es una herramienta de gestión e implementación de la estrategia.

Otra definición que se le da al Cuadro de Mando Integral (CMI) es la de un instrumento o metodología de gestión que tiene por misión facilitar la implantación de una estrategia en una organización. El CMI establece el marco, estructura y el lenguaje para traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores (Especial Directivos, 2013).

De las definiciones anteriores podemos decir que es una herramienta o modelo de gestión que traduce la estrategia en un proceso continuo de todos los miembros de la organización y la misión en objetivos e indicadores.

e) Diamante de la Excelencia Organizacional

Los autores Kovacevic, A. & Reynoso, A. (2010) describen que el diamante de la excelencia organizacional es una metodología que pretenden entregar a gerentes y jefes departamentales en cualquier nivel de la organización las herramientas que permitan:

- Sincronizar la visión y estrategia con los procesos y sus unidades.
- Permitir enlazar el día a día de los miembros de la empresa al logro de los resultados estratégicos.
- Establecer una orientación hacia el cliente, accionistas y empleados e incluso a los proveedores.
- Priorizar la integración de los procesos de RR.HH. hacia la estrategia para desarrollar empleados de alto desempeño.
- Establecer procesos de mejora continua en la empresa.

Kanthak (2010) indica en su publicación que los autores Kovacevic & Reynoso, de la Pontificia Universidad Católica de Chile, proponen una solución a la implementación de la estrategia la cual está plasmada en su libro “El Diamante de la Excelencia Organizacional”.

f) Principales herramientas de gestión

Se entiende como herramientas de gestión a todos los instrumentos, aplicaciones, metodologías, soluciones y demás, que ayudan a desarrollar un modelo que permite mejorar la gestión. Para lo cual se realizó un análisis comparativo del “Cuadro de Mando Integral” (Kaplan & Norton), “Diamante de la Excelencia Organizacional” (Kovacevic, A. & Reynoso, A.) y “Gobierno por Resultados” (Gobierno Nacional).

f.1.) Cuadro de Mando Integral

Para el análisis de la herramienta de gestión “Cuadro de Mando Integral” se tomará como principal referencia a los autores que lo desarrollaron debido a que esta metodología sigue vigente y no ha existido otras corrientes que cambien los principios de la misma.

Este modelo propone la medición de la gestión de la organización no solo bajo la perspectiva financiera sino a través de tres perspectivas adicionales: clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Kaplan & Norton (2000) indican que la ejecución exitosa de una estrategia para generar resultados sobresalientes requiere de tres componentes: Mapas Estratégicos + Cuadro de mando integral + Organización focalizada en la estrategia.

Estas perspectivas se agrupan mediante el denominado “mapa estratégico”, que es la representación de la estrategia mediante la creación de perspectivas, objetivos, relaciones causales y que se complementa entre sí con el cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2000).

El mapa estratégico se compone de objetivos que se agrupan en base a la perspectiva que contribuyen y se vinculan entre ellos en base a una relación causa-efecto de manera ascendente.

Para dar dinamismo a la estrategia es necesario incluir en el mapa estratégico los siguientes tres ingredientes:

- a) Cuantificar.- Definir metas y validar relaciones de causa efecto.
- b) Definir el límite de tiempo.- Determinar cómo se va a manejar la estrategia en el corto, mediano y largo plazo, de manera equilibrado y sostenida.
- c) Seleccionar iniciativas.- Priorización de las inversiones y programas de acción que permitan alcanzar el desempeño deseado (Kaplan & Norton, 2000).

Guillen (2014), menciona que la implementación de un cuadro de mando integral en la administración pública es relativamente reciente y novedosa en América Latina. La diferencia de la implementación de un mapa estratégico en una entidad pública o sin fines de lucro radica en que las perspectivas contribuyen a la misión para la cual fue creada, se suprime la perspectiva financiera y se crean las perspectivas fiduciarias (si se tiene éxito, como nos ven nuestros contribuyentes).

Este modelo de gestión es aplicable tanto en el sector privado como en el público. Kaplan & Norton (2000) le dan el mismo tratamiento con respecto a la implementación en los dos sectores, variando la perspectiva según su contribución. Estos autores describen perspectivas genéricas; sin embargo, dada la necesidad de la organización se pueden incrementar o variar. Un ejemplo que se cita es el mapa estratégico del sistema escolar del Condado de Fultom, en el cual se incorpora una perspectiva financiera, en la base del mapa, con el objetivo de conseguir una buena gestión fiscal, medida por los gastos de respaldo a la instrucción, equilibrio de fondos y varianzas presupuestarias.

f.1.1.) Elementos del Cuadro de Mando Integral

Fernández, A. (2001), menciona que los elementos que componen un Cuadro de Mando Integral son:

- 1) Misión, visión y valores.- El enfoque clave que da esta herramienta es la necesidad de dedicarle mucho énfasis en la definición o revisión de estos tres puntos, ya que a partir de esta información se desarrolla la estrategia y todas las actividades cotidianas.
- 2) Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.- Estos elementos se organizan de manera sistémica dentro del mapa estratégico.
- 3) Propuesta de valor al cliente.- Este elemento permite ajustar los objetivos en base a la satisfacción del cliente.
- 4) Indicadores y metas.- Los indicadores y las metas son el medio mediante el cual se puede visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos que contribuyen a la estrategia.
- 5) Iniciativas Estratégicas.- Son las acciones que la organización se va centran para el cumplimiento de los objetivos.
- 6) Responsables y recursos.- Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable y una persona que controla su cumplimiento.
- 7) Evaluación.- Se genera una evaluación subjetiva que permite entender cómo se está desarrollando los diferentes elementos como complemento a los indicadores.

f.1.2.) Construcción de un Cuadro de Mando Integral

Los pasos que se deben seguir para la construcción de un Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión, según el IDE Business School (2012) son:

- 1) Traducir la Estrategia: Este primer paso se centra en aterrizar una visión en procesos internos, definición de activos intangibles claves, prever el impacto financiero y definir perspectivas.
- 2) Definir los objetivos: Crear los objetivos para cada perspectiva.

- 3) Seleccionar indicadores: Medir cada objetivo, la recomendación es que no deben ser demasiados.
- 4) Semaforizar los indicadores: Establecer metas de desempeño y establecer umbrales.
- 5) Responsabilizar las metas: Asignar responsables de cada indicador.
- 6) Planes de Acción: Se liga los objetivos e indicadores con planes, iniciativas y proyectos.
- 7) Desarrollar BSC en cascada: Se descentraliza y supera barreras funcionales a través de metas comunes.
- 8) Vincular incentivos: Se debe utilizar los indicadores del CMI como la base para establecer incentivos. Ponderación del CMI divisionales con los de las unidades de negocio, equipos y tableros individuales.

Guillen, A. (2014), menciona que la metodología que se debe seguir para implementar el Cuadro de Mando Integral en el sector público se compone de lo siguiente:

- 1) Definir Misión, Visión y Valores
- 2) Determinar propuesta de valor hacia los grupos de interés
- 3) Definir los objetivos estratégicos y sus indicadores
- 4) Ponderar los Objetivos Estratégicos
- 5) Determinar los proyectos y acciones
- 6) Definir el mapa de responsabilidades

Kaplan & Norton (2000), establecen 10 elementos para la implementación de un CMI los cuales a continuación se los menciona:

- 1) Clarificar la visión.

- 2) Comunicar a los mandos medios y desarrollar los cuadros de mando de las unidades de negocio.
- 3) Eliminar las inversiones no estratégicas y lanzar programas de cambio corporativo.
- 4) Revisar los cuadros de mando de la unidad de negocio.
- 5) Refinar la Visión.
- 6) Comunicar el cuadro de mando integral a toda la empresa y establecer objetivos de actuación individual.
- 7) Actualizar el plan y el presupuesto de largo alcance.
- 8) Realizar revisiones mensuales y trimestrales.
- 9) Realizar la revisión anual de estrategia.
- 10) Vincular la actuación de todo el mundo con el cuadro de mando integral.

Comparando estos tres esquemas de implementación del CMI podemos observar, que los tres poseen un enfoque estratégico el cual está basado en el propuesto por sus creadores Kaplan & Norton, los pasos pueden variar pero el marco general es el mismo. Se busca operacionalizar la estrategia, generar beneficios y potencialización de los empleados y su aplicación se la puede realizar en cualquier tipo de organización.

f.2.) El Diamante de la Excelencia organizacional

El análisis del siguiente modelo se lo realizará únicamente en base a la metodología propuesta por Kovacevic, A. & Reynoso, A. en su libro denominado “El Diamante de la Excelencia Organizacional”, debido a que no se encontró otros autores que describan la misma.

El “Cuadro de Mando Integral” se constituye como la base de esta metodología y se la complementa. Los dos factores que se enfocan son:

- 1) “Clarificar la dirección que la organización tomará para que cada persona se encamine hacia ella” (Kovacevic & Reynoso, 2010, p.19).

- 2) “Alinear e integrar estrategias, proyectos, recursos, controles y sistemas necesarios para lograr dicha dirección” (Kovacevic & Reynoso, 2010, p.19).

Hasta este punto no se encuentra diferencias con el modelo propuesto por Kaplan & Norton, sin embargo como se podrá apreciar a continuación esta metodología presenta un esquema que permite mejorar la operatividad de la estrategia de una manera integral.

f.2.1.) Etapas para conseguir la excelencia organizacional

Las Etapas que se definen para conseguir operacionalizar la estrategia y lograr la excelencia organizacional, se plasman en un esquema llamado “Diamante de la Excelencia Organizacional”, el cual se deriva en seis etapas que a continuación se detallan:

f.2.1.1.) Foco estratégico

El foco estratégico según estos autores es la selección cuidadosa y deliberada de los aspectos fundamentales que se van a desarrollar como estrategia de valor para un usuario. Una vez definido el foco estratégico, es necesaria la formulación del modelo de negocio, entendiéndose este como el conjunto de actividades interrelacionadas que logran entregar esa propuesta de valor a los clientes y mantener una posición de ventaja competitiva.

La definición de la estrategia se desarrolla mediante el establecimiento de la misión, visión y valores. Con la estrategia definida es necesario establecer los objetivos, los mismos que se manejan de una manera de causa-efecto a través del uso de la utilización del mapa estratégico desarrollado por Kaplan & Norton (Kovacevic & Reynoso, 2010).

f.2.1.2.) Operacionalización de la Estrategia a través de matrices 3M

Una vez que la organización define su foco estratégico requiere operacionalizar la estrategia, para convertirla en elementos más concretos accionables y ejecutables, que se puedan implementar, monitorear y ajustar fácilmente respecto a los objetivos estratégicos. La importancia de operacionalizar la estrategia radica en que “más de 70% de los problemas de fallas de los gerentes generales no es por falta de visión o estrategia, sino por su mala ejecución” (Charan, 1999; s/r citado Kovacevic & Reynoso, 2010, p.31).

En esta etapa se busca traducir la estrategia y mapa estratégico en acciones ejecutables a través de la matriz 3M. La matriz 3M manifiesta Kovacevic & Reynoso, es conocida también como tablero de control, cuadro de mando, tablero central, CMI, etc. Esta matriz que se compone de medidas, metas y medios, nace en Japón durante la segunda guerra mundial bajo el nombre de “Hoshin Kanri” o “Hoshin Plannig”. A partir de los años ochenta se difundió en los Estados Unidos el uso de la matriz 3M como mecanismo de planeación y ejecución, el cuadro de mando integral se apoya en el diseño e implementación de las 3M. Con esto se observa que este método de planeación y ejecución es bastante robusto y ha sido mejorado a través de la historia.

El primer paso para operacionalizar la estrategia, es comprender el impacto y enfoque de cada uno de los objetivos del mapa estratégico. Para esto, se establece qué medidas (KPIs: Key Performance Indicators) son necesarias para observar si en un plazo determinado los objetivos fueron alcanzados.

Para incorporar los objetivos estratégicos en la gestión diaria de la organización o entidad, es necesario definir metas a corto plazo (menos de tres meses), definir iniciativas, proyectos, planes de acciones, estos deben contener cronogramas, controles, entregables, personas, dinero.

f.2.1.3.) Alineamiento Estratégico

Después de haber elaborado la matriz 3M (medidas, metas y medios) el siguiente paso es realizar la interacción con las unidades operacionales de la empresa, a esto los autores lo definen como la conexión causa efecto entre eficiencia organizacional y la efectividad de la estrategia. Se realiza el alineamiento tanto horizontal como vertical. El alineamiento estratégico se refiere que toda la organización trabaje o enfoque sus esfuerzos hacia el foco estratégico.

El alineamiento horizontal se entiende como el proceso que traduce los objetivos estratégicos hacia los procesos que conforman la cadena de valor, de esta manera se genera un flujo coordinado de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que aporten todo el tiempo hacia la estrategia.

El alineamiento vertical consiste en el despliegue de la matriz 3M hacia todos los empleados de la organización, en donde los objetivos de nivel superior son las luces para la definición de objetivos inferiores, consiguiendo que los empleados sepan claramente cuál es el rol que desempeñan y el aporte que realizan hacia el logro de la estrategia.

Para la sincronización de la cadena de valor esta metodología menciona que se debe seguir seis puntos los cuales son:

Eficacia: Se dice que se ha obrado con eficacia cuando para lograr una meta se utiliza un procedimiento adecuado.

Eficiencia: Se ha definido la eficiencia como el logro de las metas propuestas con el menor costo, el menor esfuerzo y el máximo de rendimiento.

Efectividad: Se dice que hay efectividad en una actividad administrativa cuando se alcanza una meta deseada con gran precisión. Es decir esta es la suma de las dos anteriores. (Ramírez, 2010, p.60)

- Identificar dónde medir
- Entender qué medir
- Determinar la matriz de contribución crítica
- Alinear y sincronizar objetivos, KPIs y metas
- Validar la sincronización
- Asignar un coordinador horizontal y responsables verticales para la gestión de los indicadores (KPIs).

f.2.1.4.) Cultura de Ejecución

La clave para que esta metodología estratégica tenga éxito es generar una cultura de ejecución en toda la organización. Los elementos claves de la cultura de ejecución descritos son:

Prácticas de Gestión de Capital Humano Orientadas a la Ejecución.- Los autores manifiestan que se debe hablar de capital humano más no de recurso humano, esto debido a que un recurso se acaba mientras que un capital crece constantemente; por lo que es necesario que los procesos que se refieren al capital humano sean manejados por especialistas que gestionen continuamente el impacto en la ejecución de la estrategia y la creación de valor.

Los 8 requerimientos esenciales.- Los resultados esperados satisfacción-lealtad-compromiso de todos los miembros de la organización, se logran a través de 8 requerimientos esenciales. Los autores como se puede apreciar en el siguiente cuadro, describen los objetivos que deben perseguirse en cada uno de estos:

Comportamiento, modelar las conductas requeridas para asegurar un estilo de liderazgo que impulse la ejecución de la estrategia.

Conocimiento, Desarrollar los conocimientos y habilidades que garanticen los resultados organizacionales e individuales.

Cultura y clima, Desarrollar una nueva cultura que facilite, promueva, faculte y recompense el logro de resultados organizacionales, que asegure la creación de un contexto de trabajo que logre la satisfacción del empleado, al mismo tiempo que apoye el logro de resultados.

Cargos efectivos, Describir los cargos de manera de asegurar los elementos requeridos para apoyar la efectividad de las personas que ocupan dichos cargos.

Coaching, Desarrollar un sistema de evaluación, retroalimentación y apoyo del jefe que asegure y promueva el desempeño y la efectividad individual.

Compensación, Alinear los reconocimientos y recompensas con los resultados individuales y grupales organizacionales.

Carrera, Crear procesos que aseguren retener el talento y capacitar al personal para garantizar “alto desempeño”.

Comunicación, Proveer información y retroalimentación continua “arriba-abajo-arriba”.

Desarrolle las Competencias (conocimientos, habilidades y comportamientos).- Se entiende por competencia a todos los “conocimientos, habilidades y comportamientos que deben poseer las personas para desempeñar sus roles y funciones de forma excelente” (Kovacevic & Reynoso, 2010, p.254).

Es apto para desempeñar un trabajo quien cumple tanto con las competencias técnicas como con las conductuales (actitudes). Si una persona no logra sus resultados puede deberse a que no sabe (conocimientos), no puede (habilidades), y/o no quiere (comportamientos). La primera corresponde a la educación recibida, la segunda a la experiencia en el cargo y la tercera a la predisposición de la persona hacia su trabajo.

f.2.1.5.) Agilidad organizacional

En esta etapa se describen las condiciones organizacionales que permiten evitar la congestión y cuellos de botella que distraen la implementación de la estrategia. Son tres los elementos que permiten que una empresa sea ágil:

Estructura Formal

Se requiere una estructuración del organigrama basado en la autoridad y los niveles de jerarquía basados en los procesos que se requieren para conseguir el foco estratégico.

Estructura Informal

Son todas las relaciones de poder que poseen ciertos miembros de la organización pero no de una manera formal. Es necesario en organizaciones maduras establecer procedimientos para manejar las relaciones de poder existentes en la organización y su influencia sobre las decisiones. Para anticipar conflictos y sacar provecho de cada interesado, se los debe mantener monitoreados.

Cultural

Para tener una organización ágil enfocada hacia la estrategia se requiere conocer cómo se realizan las actividades en la organización y como queremos que estas cambien para adaptarse a la forma de la estrategia formulada.

f.2.1.6.) Refinamiento

El refinamiento, como último paso dentro de la implementación de la estrategia, se refiere a la mejora continua que se debe realizar alrededor del diamante de la excelencia.

Esta metodología permite dar operatividad a la estrategia mediante la excelencia organizacional y una cultura de alto desempeño.

f.3.) Gobierno Por Resultados GPR

f.3.1.) Finalidad de GPR

Obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República, así también dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos.

La finalidad de GPR se centra en su totalidad en medir resultados más no en el proceso global que se requiere para llegar a ellos.

f.3.2.) Definición de GPR

Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. Una herramienta tecnológica y cuya norma se centra en establecer los parámetros o lineamientos de como se la debe registrar o manejar en el sistema.

No se podría considerar como modelo de gestión ya que no se establecen los mecanismos, metodologías y herramientas para gestionar de manera integral la organización.

f.3.3.) Implementación de GPR

La implementación de gobierno por resultados se realiza a través de talleres y sesiones de trabajo con los servidores y funcionarios de las instituciones. El manual de despliegue creado para este fin indica que existen varios eventos para la implementación, tomando como ejemplo el cronograma para un Ministerio Coordinador el tiempo de despliegue es de 8 días aproximadamente. El cual se divide en sesiones ejecutivas, sesiones de validación técnica, talleres con responsables de cada

dirección y equipo de trabajo, dueños de procesos y líderes de proyectos. Una vez finalizado este despliegue se entiende que la institución cuenta con la metodología que le permite gestionar la entidad en todos los niveles.

Podemos decir que no existen dos entidades iguales por ende no pueden existir dos despliegues idénticos. El tiempo de implementación tampoco se lo puede establecer sin antes observar el grado de conocimiento de estos temas por parte de la organización. Una de las causas por las que esta herramienta no está entregando los resultados esperados es justamente por el desconocimiento de temas de gestión de las autoridades y sus funcionarios. Si la organización desarrolla este despliegue por obligatoriedad es muy difícil que exista el compromiso de la misma y se corre el riesgo de que los funcionarios creen que esta es una herramienta de control y castigo.

Como menciona Fernández, “el objetivo principal de un modelo no es añadir burocracia o complicaciones, sino, al contrario, el de simplificar la gestión al centrarse en aquello que es importante” (Fernández, 2001, p.41).

f.3.4.) Mapa estratégico GPR

Los objetivos se clasifican en base a cuatro dimensiones:

Ciudadanía: Objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y la sociedad.

Procesos: Objetivos orientados a la eficiencia institucional

Talento Humano: Objetivos orientados al aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano.

Finanzas: Objetivos orientados al uso eficiente y transparente de presupuesto y recursos materiales.

Este mapa estratégico carece de una relación causa-efecto de manera ascendente. Existen cuatro perspectivas genéricas que deben ser aplicadas en todas instituciones del sector público por normativa. Sin embargo, en este punto se debe indicar que no todas las instituciones cumplen la misma función por ende no se puede dar el mismo tratamiento.

g) Marco Normativo

- EL artículo 97° de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 establece que los planes de desarrollo municipal concertados y los presupuestos participativos tienen carácter orientador de la inversión, asignación y ejecución de los recursos municipales.
- El artículo 18° de la Ley de Bases de la Descentralización N° 27783, establece que los planes de desarrollo y los presupuestos participativos son de carácter territorial y expresan los aportes tanto del sector público como privado, las inversiones con iniciativa privada y la inversión pública con participación de la comunidad.
- Ley N° 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, en su artículo 46° insta los Sistemas Administrativos de aplicación nacional, tiene por finalidad promover la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos, están referidos a las siguientes materias:
 - Gestión de Recursos Humanos
 - Abastecimiento
 - Presupuesto Publico
 - Tesorería
 - Endeudamiento Publico
 - Contabilidad
 - Inversión Publica
 - Planeamiento Estratégico
 - Defensa Judicial del Estado
 - Control
 - Modernización de la gestión Publica

El Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los Sistemas Administrativos, con excepción del Sistema Nacional de Control.

□ La Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia de las entidades del estado, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un Estado:

- Al servicio de la ciudadanía.
- Con canales efectivos de participación ciudadana.
- Descentralizado y desconcentrado.
- Transparente en su gestión.
- Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados.
- Fiscalmente equilibrado.

□ El Decreto Supremo N° 004-2013-PCM Aprueba la Política Nacional de Modernización de la gestión Pública, se convierte en el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. La apuesta central es una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano.

□ El D.S. N°304-2012-PCM aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N°28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, art.71° establece que las Entidades, para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI) que debe ser concordante con los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC).

□ La Ley N° 28056 Ley Marco de Presupuesto Participativo, define el presupuesto participativo es un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos,

fortalece las relaciones del Estado con sociedad civil. Para ello los gobiernos regionales y gobiernos locales promueven el desarrollo de mecanismos y estrategias de participación en la formulación de sus presupuestos, así como en la vigilancia y fiscalización de la gestión de los recursos públicos.

- El Decreto Legislativo N° 1088 Ley del Sistema Nacional de Planeamiento, tiene por finalidad la implementación y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN, orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país.
- Directiva N° 001-2014-CEPLAN, que tiene como objetivo establecer los principios, normas, procedimientos e instrumentos del Proceso de Planeamiento Estratégico en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN.
- Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 010-2016-CEPLAN/PCD, que aprueba la guía metodológica de la fase institucional destinada a identificar internamente, los pasos que debe implementar la Entidad para alcanzar sus objetivos del territorio, con el fin impulsar el cambio para el desarrollo institucional.

Normatividad de Chugay

En la municipalidad distrital de Chugay, se cuenta con el Plan Estratégico de Desarrollo con un horizonte 2002 al 2010, pero en gestiones municipales anteriores no se le dio la debida importancia, terminando como instrumento formalista, se resistieron en actualizar el plan estratégico de largo plazo, de la misma manera no se ha formulado el plan estratégico institucional (PEI) de mediano plazo, dichos instrumentos no cuenta con documento de aprobación.

1.4. Formulación del Problema

¿En qué medida la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye en la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017?

1.5. Justificación del Estudio

El presente trabajo de investigación se justifica porque el conocimiento obtenido a partir del logro de los objetivos específicos, permitirá promover crear conciencia sobre la importancia de dotar a la Municipalidad Distrital de Chugay de un Plan Estratégico Institucional que dote a esta entidad edil de capacidad organizacional, institucional, para implementar la gestión para resultados a fin de agregar valor público orientado a lograr resultados en favor de los pobladores del distrito de Chugay. Así también se justifica porque es necesario hacer un diagnóstico de la capacidad institucional para implementar la gestión por resultados; analizar la capacidad institucional, organizacional y el entorno del aprestamiento a fin de identificar los principales factores negativos y positivos, identificar y priorizar los principales problemas que afectan la gestión; identificar las propuestas de mejoramiento de la gestión por resultados en respuesta a los problemas identificados durante el diagnóstico y el análisis institucional y organizacional.

- **Valor teórico**, será una gran aportación, por ser fuente de conocimientos y antecedentes a partir de ella se podrá realizar futuras investigaciones en el campo de la gestión por resultados y planeación; asimismo, el valor teórico de la presente investigación estriba en el hecho de abordar los efectos de un planeamiento estratégico en la gestión por resultados de la municipalidad distrital de Chugay.
- **Relevancia social**, por medio de los resultados y conclusiones que se obtengan se pretende crear conciencia social de la importancia de contar con instituciones públicas que cuenten con planes estratégicos modernos para llevar a cabo una adecuada gestión, siendo la gestión

por resultados la meta más importante de la nueva óptica en gestión de las instituciones modernas, destacándose el papel de las municipalidades en la gestión, no sólo de lo concerniente a su fuero interno, sino de las gestiones que afectan el ámbito territorial en el que gobiernan.

- **Implicaciones Prácticas**, se desprenderán de los resultados de la presente investigación y están relacionadas con las estrategias a seguir para implementar y ejecutar un modelo de gestión basada en la planeación estratégica, adecuada y acorde a la realidad del distrito de Chugay, siendo estos efectos prácticos extensibles al desarrollo de la localidad.
- **Utilidad metodológica**; esta investigación será realizada acorde con los procedimientos metodológicos de la investigación científica, los métodos y tipos de estudio, se utilizarán las técnicas e instrumentos apropiados para la recolección de datos, estos serán confiables y válidos. Es así que estos procedimientos incluirán el planeamiento de interrogantes, objetivos e hipótesis, a fin de establecer un conocimiento probable acerca de la influencia de la implementación del Plan Estratégico Institucional en la gestión por resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

1.6. Hipótesis

La implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

1.6.1. Hipótesis Nula (Ho)

La implementación del Plan Estratégico Institucional no influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

1.6.2. Hipótesis Específicas

- La proyección social como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- La gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- El cuidado ambiental como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- El bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- Los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- La infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

1.7. Objetivos

1.7.1. General

Determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

1.7.2. Específicos

- Identificar los niveles de la variable Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- Identificar los niveles de la variable Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- Determinar si la proyección social como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- Determinar si la gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- Determinar si el cuidado ambiental como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- Determinar si el bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- Determinar si los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- Determinar si la infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

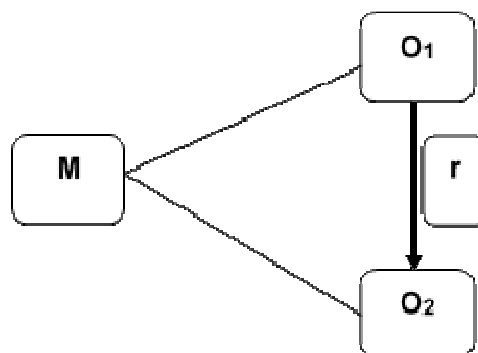
II. MÉTODO

2.1. Diseño de Investigación

El diseño es correlacional transeccional causal, debido a que busca establecer las relaciones entre las variables precisando el sentido de causalidad entre ellas, esto es, si existe una relación de causa a efecto, Sánchez & Reyes (1987).

Según Caua (2005), Este tipo de estudios se utilizan para determinar en qué medida dos o más variables están relacionadas entre sí. Se trata de averiguar de qué manera los cambios de una variable influyen en los valores de otra variable.

La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M : Muestra (funcionarios, profesionales y técnicos de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017).

O1 : Observación de la variable independiente – Implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI)

O2 : Observación de la variable dependiente – Gestión por Resultados

r : Relación de causalidad de las variables

2.1.1. Tipos de estudio

La investigación es no experimental, debido a la no existencia de manipulación de variable y en la que únicamente observamos los fenómenos en su estado natural para posteriormente analizarlos (Hernández, 2010).

Kerlinger y Lee (2002) nos dicen que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente (p. 504).

De acuerdo a su finalidad, la investigación fue aplicada ya que parte de un problema que necesita ser intervenido y mejorado, empieza con la descripción integrada de la situación deficiente, posteriormente se encuadra en una teoría bastante aceptada de la cual se presentan los conceptos más importantes y pertinentes (Romero, 2013).

2.2. Variables

2.2.1. Definición Conceptual

Variable independiente: Implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI)

Kotler (1988) describe a la planeación estratégica como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Se entenderá como planeación estratégica al proceso sistémico mediante el cual se busca alcanzar una visión, contrarrestando ambientes no deseados mediante acciones estratégicas.

Variable dependiente: Gestión por Resultados

Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2000, p. 3), el término gestión por resultados es un sinónimo de gobierno por resultados el cual se lo define como: el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

2.2.2. Definición Operacional

Variable independiente: Implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI)

Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 59 ítems; y está conformada de 6 dimensiones: proyección social, gestión financiera, cuidado ambiental, bienestar institucional, recursos humanos e infraestructura.

Variable dependiente: Gestión por Resultados

Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 54 ítems; y está conformada de 6 dimensiones: asignación de recursos, eficiencia y eficacia de la gestión, evaluación de políticas y programas, desarrollo institucional, rendición de cuentas y medición de resultados.

2.2.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente: Implementación del Plan Estratégico Institucional	Kotler (1988) describe a la planeación estratégica como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Se entenderá como planeación estratégica al proceso sistémico mediante el cual se busca alcanzar una visión, contrarrestando ambientes no deseados mediante acciones	Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 59 ítems; y está conformada de 6 dimensiones: proyección social, gestión financiera,	Proyección Social	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas de ciudadanos • Servicios de calidad • Acceso a la información • Políticas de saneamiento • Servicios municipales • Moderniza la gestión • Impactos positivos • Demandas y necesidades • Facilita la comunicación • Factores críticos 	Ordinal de tipo Likert Bueno Regular Malo
			Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Recaudación tributaria • Equilibrio de las finanzas • Ambientes favorables • Gestión de cobranza • Efectividad de recaudación • Desarrollo distrital • Gestión presupuestaria • Ejecución de acciones • Incrementa la eficacia 	
			Cuidado Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación permanente • Sistema de prevención • Ambiente sano y saludable • Consumo de recursos • Maneja la conflictividad • Planes de manejo • Recursos estratégicos • Contaminación ambiental 	
			Bienestar Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza los procesos • Gestión del conocimiento • Canales de comunicación 	

	estratégicas.	cuidado ambiental, bienestar institucional, recursos humanos e infraestructura.		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión transparente • Cooperación técnica • Crecimiento sostenible • Rendición de cuentas • Interacción con instituciones • Información y herramientas • Capacidad institucional • Estrategias organizacionales 	
			Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios y reglas de acción • Sentido de identidad • Alto desempeño institucional • Rendimiento productivo • Talento creativo e innovador • Confianza y autonomía • Funciones asignadas • Cumplimiento de funciones • Capacidades cognoscitivas • Objetivos colectivos • Conductas y procedimientos 	
			Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizan el proceso • Elementos de gestión • Desarrollo económico • Tecnologías de información • Mejoramiento social • Proyectos aprobados • Infraestructura institucional • Sistema integrado • Pool de maquinaria pesada 	

Fuente: Elaboración del investigador

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Dependiente: Gestión por resultados	<p>Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2000, p. 3), el término gestión por resultados es un sinónimo de gobierno por resultados el cual se lo define como: el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite</p>	<p>Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 54 ítems; y está conformada de 6 dimensiones: asignación de recursos, eficiencia y eficacia de la gestión, evaluación de políticas y programas, desarrollo institucional, rendición de cuentas y medición</p>	Asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes y servicios • Uso de recursos públicos • Adquisiciones y contrataciones • Manejo de recursos • Presupuesto institucional • Asignar recursos • Instituciones presupuestarias • Flexibilidad en la administración • Cultura de responsabilidad 	<p>Ordinal de tipo Likert</p> <p>Bueno</p> <p>Regular</p> <p>Malo</p>
			Eficiencia y eficacia de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la gestión edil • Medio de vigilancia • Mejora la productividad • Conducta municipales • Prácticas gerenciales • Diversidad en los derechos • Objetivos estratégicos • Problemas municipales • Cartera de proyectos • Procesos críticos • Capacidades administrativas • Diagnóstico y análisis 	
			Evaluación de políticas y programas	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos • Establecimiento de mecanismos • Sistema real de monitoreo • Sistemas de información • Políticas, programas y actividades • Taller de trabajo • Sistemas informáticos • Entorno político 	

	gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.	de resultados.	Desarrollo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Relación estado-ciudadano • Orden jurídico • Estándares y expectativas públicas • Organización por funciones • Visión integral del desarrollo • Voluntad política • Consecución de metas • Gestión eficiente 	
			Rendición de Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de planeación • Evaluación de acciones • Ejercicio económico • Informes y balances • Funcionarios municipales • Acciones de vigilancia • Fortalece la confianza • Uso de los recursos del estado 	
			Medición de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de Seguimiento • Logro de resultados • Participación directa • Recursos humanos, materiales y financieros • Calidad de los productos • Fuentes de financiamiento • Factores positivos y negativos • Evalúa el cambio 	

Fuente: Elaboración del investigador

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población, objeto del presente estudio está comprendido por 55 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. La misma que la presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 1

Distribución de la población de funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

CLASIFICACION DE CARGOS	FUNCIONARIOS	NOMBRADOS	CONTRATADOS	C.A.S.	TOTAL
ALCALDE	1				1
REGIDORES	5				5
FUNCIONARIOS			1		1
PROFESIONALES		3			3
TECNICOS		4	1		5
AUXILIARES		5	1		6
REGIMEN CAS				34	34
TOTAL	6	12	3	34	55

Fuente: Planilla- Área de Recursos Humanos, Municipalidad Distrital de Chugay, 2017.

2.3.2. Muestra

La muestra está conformada por 55 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017; y se determinó por el muestreo no probabilístico a conveniencia del autor; sostiene Kinnear et al, (1993), que un muestreo probabilístico es en el cual "cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado", la selección de elementos se basa parcialmente en el criterio del investigador. En nuestra investigación el muestreo es no probabilístico por conveniencia de autor; la muestra elegida se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2

Distribución de la muestra de funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

CLASIFICACION DE CARGOS	FUNCIONARIOS	NOMBRADOS	CONTRATADOS	C.A.S.	TOTAL
ALCALDE	1				1
REGIDORES	5				5
FUNCIONARIOS			1		1
PROFESIONALES		3			3
TECNICOS		4	1		5
AUXILIARES		5	1		6
REGIMEN CAS				34	34
TOTAL	6	12	3	34	55

Fuente: Planilla- Área de Recursos Humanos, Municipalidad Distrital de Chugay, 2017.

2.3.3. Criterios de selección

Criterios de Inclusión

- Funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 de la Municipalidad Distrital de Chugay.
- Funcionarios, profesionales y técnicos del régimen CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay.

Criterios de exclusión

- Funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 de otras Municipalidades.
- Funcionarios, profesionales y técnicos del régimen CAS de otras Municipalidades.

Unidad de análisis

Funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para el recojo de los datos procedentes de la observación y análisis de las variables estudiadas, durante su aplicación se consideraron a las siguientes técnicas e instrumentos:

2.4.1. Técnicas

La encuesta. Es una técnica de investigación mediante la cual los sujetos proporcionaron información acerca de si mismos en forma activa. La encuesta se aplicó a la muestra seleccionada conformada por 55 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay empleando para ello cuestionarios.

Para Mayntz et al., (1976, p.133) la encuesta es la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

2.4.2. Instrumentos

El cuestionario. Es uno de los instrumentos que más se usa para recolectar datos. Se elaboró en base a un conjunto de preguntas cerradas y se aplicó a los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. Finalmente, se recogió información sobre las variables en estudio: implementación del Plan Estratégico Institucional y Gestión por Resultados.

Según Hurtado (2000, p.469) un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información

Validación y confiabilidad del instrumento

La validez y confiabilidad son características elementales con el que debe contar todo instrumento de medición puesto que otorga garantía que los resultados obtenidos se realizaron con base científica, si los instrumentos no son validados será encontrar una variada información que no se encuentra articulada a los fines de esta investigación. Tamayo & Tamayo (1998, p. 224) considera que validar es determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato.

Al respecto, Balestrini (1997, p.140) plantea: “ Una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado.”

▪ La validez de los instrumentos de recolección de datos

La validez de los instrumentos de recolección de datos, fue hecha por dos expertos en investigación del área de Gestión Pública.

- Mg. Velásquez Casana Ydalia Yesenia.
- Dr. Carlos Alberto Noriega Ángeles.

▪ Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos se sometieron a una prueba piloto para observar las respuestas de 55 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017 determinándose la confiabilidad con el Coeficiente de Alfa de Cronbach, siendo calculado mediante la varianza de ítems y la varianza del puntaje total, o a través del software de estadística SPSS V23, siendo la fórmula la siguiente.

Según, (George & Mallery 1995), el coeficiente del Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptables, si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel aceptable; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel muy aceptable; en el intervalo 0,8 - 0,9 se podría calificar como un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

Para el cuestionario de la variable implementación del Plan Estratégico Institucional, el valor del Alfa de Cronbach es de 0.795 que corresponde al nivel muy aceptable; en la dimensión proyección social, el valor Alfa de Cronbach es de 0,782 que corresponde al nivel muy aceptable; en la dimensión gestión financiera, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,759 que corresponde al nivel muy aceptable; en la dimensión cuidado ambiental, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,880 que corresponde al nivel bueno; en la dimensión bienestar institucional, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,768 que corresponde al nivel muy aceptable, en la dimensión recursos humanos, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,764 que corresponde al nivel muy aceptable, en la dimensión infraestructura, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,872 que corresponde al nivel bueno.

Para el cuestionario de la variable Gestión por Resultados, el valor del Alfa de Cronbach es de 0.881 que corresponde al nivel bueno; en la dimensión asignación de recursos, el valor Alfa de Cronbach es de 0,919 que corresponde al nivel excelente; en la dimensión eficiencia y eficacia de la gestión, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,926 que corresponde al nivel excelente; en la dimensión evaluación de políticas y programas, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,852 que corresponde al nivel bueno; en la dimensión desarrollo institucional, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,830 que corresponde al nivel bueno, en la dimensión rendición de cuentas, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,897 que

corresponde al nivel bueno, en la dimensión medición de resultados, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,866 que corresponde al nivel bueno.

2.5. Métodos de Análisis de datos

Los métodos que se utilizó para nuestro análisis de datos son los siguientes:

a) Estadística descriptiva:

- Matriz de puntuaciones de las dimensiones de las variables independiente y dependiente.
- Construcción de tablas de distribución de frecuencias.
- Elaboración de figuras estadísticas.

b) Estadística inferencial:

- Para el procesamiento y obtención de los resultados de los estadísticos descriptivos y la contrastación de las hipótesis, se utilizará el software de estadística para ciencias sociales (SPSS V23).
- Prueba de Kolmogorov - Smirnov con un nivel de significancia al 5%, para una muestra que comparara la función acumulada observada de las variables: implementación del Plan Estratégico Institucional y Gestión por Resultados.
- Se usó el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall.

2.6. Aspectos éticos

En esta investigación se protegió la identificación de los sujetos de estudio, tomando en consideración los aspectos éticos correspondientes:

- Información: Estar informados del propósito de la investigación, el uso que se hará de los resultados de la misma y las consecuencias que puede tener en sus vidas.

- Consentimiento informado: el fin que persiguió fue el consentimiento informado, solicitando la autorización correspondiente a funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017, para realizar el estudio logrando su participación en forma voluntaria.
- Libre participación: estuvo referido a la participación de los usuarios y operadores, sin coacción alguna y solo motivados por la importancia de la investigación.
- Anonimato: debe ser garantizado y observado por el investigador.
- Recompensa: los participantes reciban “algo” en reciprocidad de su involucramiento en el estudio.

III.RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron en esta investigación se analizaron en función con los objetivos e hipótesis propuestos al iniciar la misma; la metodología que se ha usado para esta finalidad es cuantitativa usando soporte estadístico; el mismo que permitió tabular y graficar de manera más exacta los datos obtenidos como resultado de haber aplicado los dos cuestionarios elaborados para cada una de las variables, se utilizó como prueba estadística, el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de kendall. El objetivo de la presente investigación ha sido determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. Para el recojo de la información de manera eficiente, se aplicaron cuestionarios, lo que permitió recabar los datos estadísticos de las variables y dimensiones, estos se presentan de forma ordenada y debidamente explicada en las páginas siguientes.

3.1. Descripción de resultados de la implementación del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Tabla 3

Comparación de los puntajes obtenidos de la implementación del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

NIVELES	Implementación del Plan Estratégico Institucional	
	P	%
Nada Adecuado	5	9.1
Regular	43	78.2
Adecuado	7	12.7
TOTAL	55	100

Fuente: Matriz de base de datos

Interpretación:

En la tabla 3 encontramos que en la variable implementación del Plan Estratégico Institucional el nivel es regular con un 78.2% (43 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay), seguido del nivel adecuado con un 12.7% (7 funcionarios, profesionales y técnicos) y finalmente el nivel nada adecuado con 9.1% (4 funcionarios, profesionales y técnicos). Consecuentemente, los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay sostienen que la implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular necesidad puesto que permitirá hacer el seguimiento de las metas institucionales y su cumplimiento con la ejecución de los programas para proveer de bienes y servicios a la población, administrando transparentemente los recursos donde los funcionarios hacen una rendición de cuentas permanente para generar mayor confianza de la ciudadanía en la institución municipal.

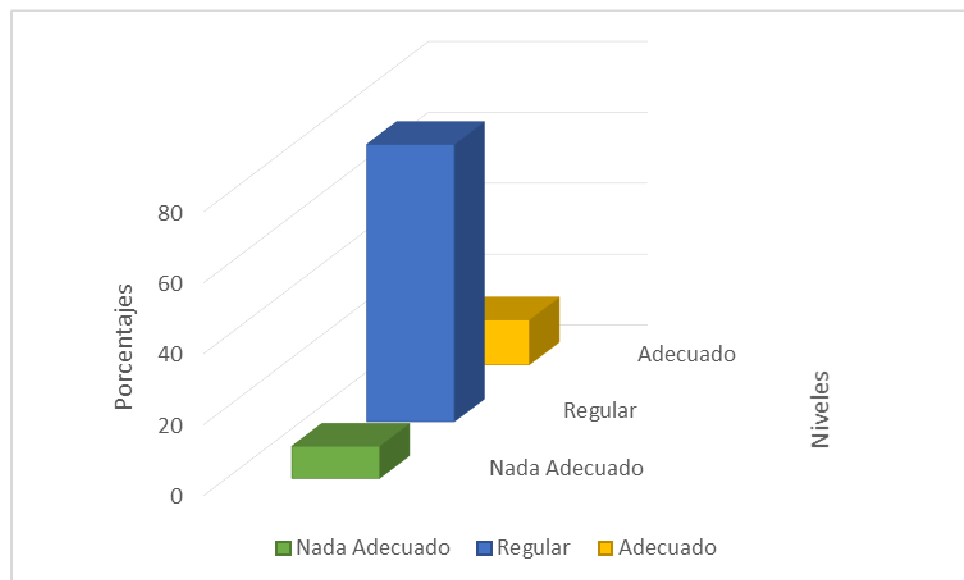


Figura 1. Niveles de puntajes obtenidos de la implementación del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Fuente: Tabla 3

3.2. Descripción de resultados de los niveles de las dimensiones de la variable implementación del Plan Estratégico Institucional: proyección social, gestión financiera, ambiental, bienestar, institucional, recursos humanos e infraestructura.

Tabla 4

Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones de la variable de la implementación del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

NIVELES	Proyección Social		Gestión Financiera		Ambiental		Bienestar Institucional		Recursos Humanos		Infraestructura	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
Nada Adecuado	11	20	11	20	20	36.3	9	16.4	9	16.4	6	10.9
Regular	35	63.6	37	67.3	28	51	39	70.9	40	72.7	29	52.8
Adecuado	9	16.4	7	12.7	7	12.7	7	12.7	6	10.9	20	36.3
TOTAL	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100

Fuente: Matriz de base de datos

Interpretación:

En la tabla 4 se muestran las dimensiones de la variable implementación del Plan Estratégico Institucional, donde el mayor número de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: recursos humanos 72.7%, bienestar institucional 70.9%, gestión financiera 67.3%, proyección social 63.6%, infraestructura 52.8% y ambiental 51%.

Es preciso que toda institución cuente con un Plan Estratégico, puesto que se necesita de una misión y visión para guiar el destino de la institución. El Plan Estratégico ayuda a que los funcionarios de una institución plasmen la dirección que le quieren dar a la misma, y cuando este plan es transmitido hacia toda la institución, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se

comprometa con ese destino lo que redundara en beneficio de la población.

En la misma tabla, cabe decir que la dimensión con mayor porcentaje es recursos humanos con un 72.7% de regular, esto se debe sobre todo a que se establecen criterios y reglas de acción para un mejor desempeño donde los trabajadores municipales tienen sentido de identidad con la institución generando con ello condiciones para promover equipos de alto desempeño institucional. Los trabajadores por tanto ofrecen un rendimiento mucho más productivo sintiéndose alentados y valorados por su talento creativo e innovador. Se les otorga confianza y autonomía para aumentar el rendimiento laboral donde los trabajadores cumplen adecuadamente con las funciones asignadas; además, se evalúa a los servidores municipales por el cumplimiento de sus funciones y se desarrollan las capacidades cognoscitivas que permite capitalizar el conocimiento. Existe un compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos donde los servidores se someten a determinadas conductas y procedimientos institucionales.

Así también tenemos a la dimensión bienestar institucional con un 70.9% de consideración regular; esto en función de que se optimizan los procesos de soporte para la operación institucional y se desarrolla la Gestión del conocimiento y la innovación, generando canales de comunicación y de información en todas las áreas, modernizando el proceso administrativo con una gestión transparente y participativa. Se promueve el desarrollo sostenible del turismo y se promueve la rendición de cuentas transparente y con participación ciudadana. Existe una interacción permanente con las demás instituciones públicas, proveyendo de información y herramientas a los funcionarios públicos. La municipalidad cuenta con capacidad institucional de organización, participación y concertación usando estrategias organizacionales para enfrentar el proceso globalizador y competitivo.

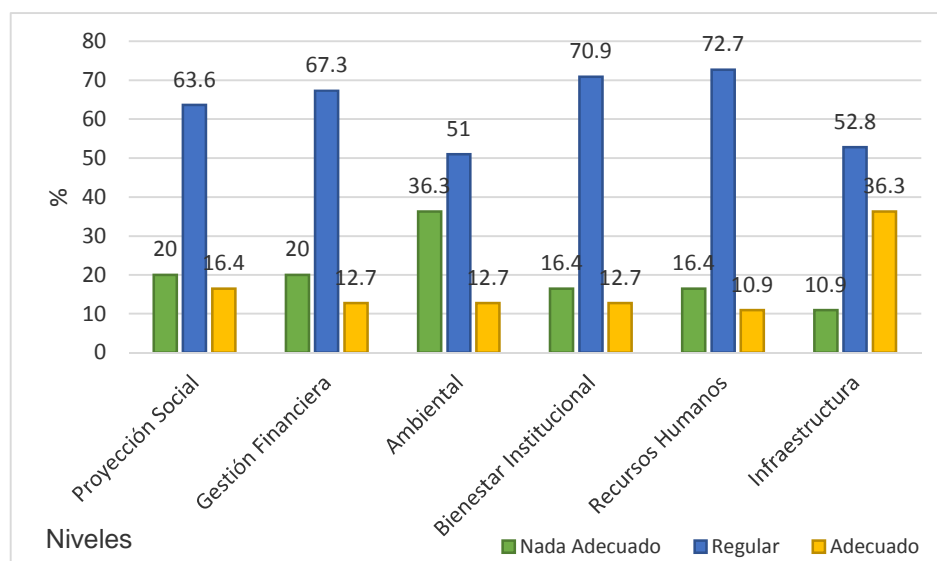


Figura 2. Niveles de obtenidos de los niveles de las dimensiones de la variable implementación del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Fuente: Tabla 4

3.3. Descripción de resultados de los niveles de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Tabla 5

Comparación de los puntajes de los niveles de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

NIVELES	Gestión por Resultados	
	P	%
Deficiente	7	12.7
Regular	41	74.6
Eficiente	7	12.7
TOTAL	55	100

Fuente: Matriz de base de datos

Interpretación:

En la tabla 5 encontramos en la variable Gestión por Resultados el nivel es regular con un 74.6% (41 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay), seguido del nivel deficiente con un 12.7% (7 funcionarios, profesionales y técnicos) y finalmente el nivel eficiente con 12.7% (7 funcionarios, profesionales y técnicos). En consecuencia los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay perciben que la Gestión por Resultados es regular; por tanto es la finalidad es contar con gobiernos y organizaciones públicas que actuando de manera ética y transparente busquen constantemente diferentes maneras de mejorar su desempeño.

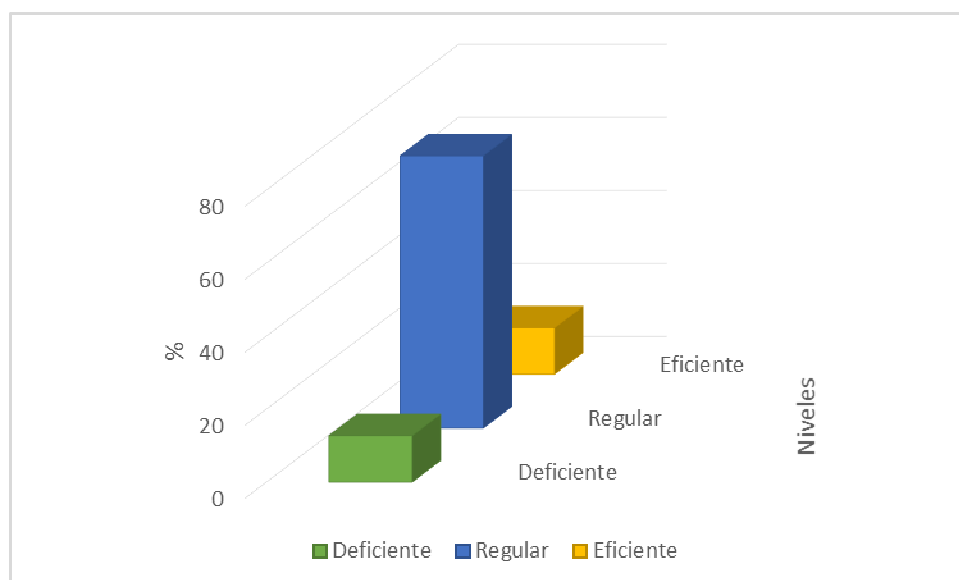


Figura 3. Niveles de obtenidos de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Fuente: Tabla 5

3.4.Descripción de resultados de los niveles de las dimensiones de la Gestión por Resultados: asignación de recursos, eficiencia y eficacia de la gestión, evaluación de políticas y programas, desarrollo institucional, rendición de cuentas y medición de resultados.

Tabla 6

Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones de la variable Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

NIVELES	Asignación de Recursos		Eficiencia y Eficacia de la Gestión		Evaluación de Políticas y Programas		Desarrollo Institucional		Rendición de Cuentas		Medición de Resultados	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
Deficiente	7	12.7	10	18.3	12	21.8	8	14.6	8	14.6	12	21.8
Regular	37	67.3	38	69	39	70.9	38	69	40	72.7	39	70.9
Eficiente	11	20	7	12.7	4	7.3	9	16.4	7	12.7	4	7.3
TOTAL	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100	55	100

Fuente: Matriz de base de datos

Interpretación:

En la tabla 5 se muestran las dimensiones de la variable Gestión por Resultados, donde el mayor número de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: rendición de cuentas 72.7%, evaluación de políticas y programas y medición de resultados con 70.9% cada uno, eficiencia y eficacia de la gestión y desarrollo institucional con un 69% cada uno y asignación de recursos 67.3%.

La gestión por resultados es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. A diferencia del sistema burocrático donde los procedimientos rígidos, la centralización de decisiones y la conformidad con la norma determinan el éxito, la gestión por resultados enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados.

En la misma tabla, cabe decir que la dimensión que con mayor porcentaje es rendición de cuentas con un 72.7% de regularidad; esto se

debe en gran medida a que se promueve una cultura de planeación y rendición de cuentas en el marco de la gestión por resultados y se facilita la revisión, análisis y evaluación de las acciones y gastos de la gestión municipal. Se justifica responsablemente el uso de los recursos puestos a disposición durante el ejercicio económico y se presentan informes y balances respecto a movimientos económicos y financieros. El ciudadano conoce y exige explicaciones a los funcionarios municipales previniendo la corrupción mediante acciones de vigilancia de los ciudadanos sobre la gestión edil. La transparencia en la gestión contribuye a fortalecer la confianza y la gobernabilidad; asimismo, la Gestión Municipal rinde cuentas al pueblo sobre el uso de los recursos del estado.

Así también tenemos a la dimensión evaluación de políticas y programas con un 70.9% de consideración de regularidad; debido a que se asignan oportunamente los recursos a productos y resultados medibles estableciendo mecanismos para generar información de los productos, resultados y de la gestión realizada. Existe un sistema de monitoreo y regulación en la institución edil contando con sistemas de información que apoyan la evaluación de la gestión y los resultados, las políticas, programas y actividades programadas producen los resultados esperados. Se desarrollan talleres de trabajo y capacitación a todas las unidades administrativas de la institución, los sistemas informáticos de soporte a los procesos administrativos son adecuados. El entorno político en el que la institución desarrolla sus acciones favorece su desarrollo y los objetivos estratégicos institucionales guardan relación con la visión y misión.

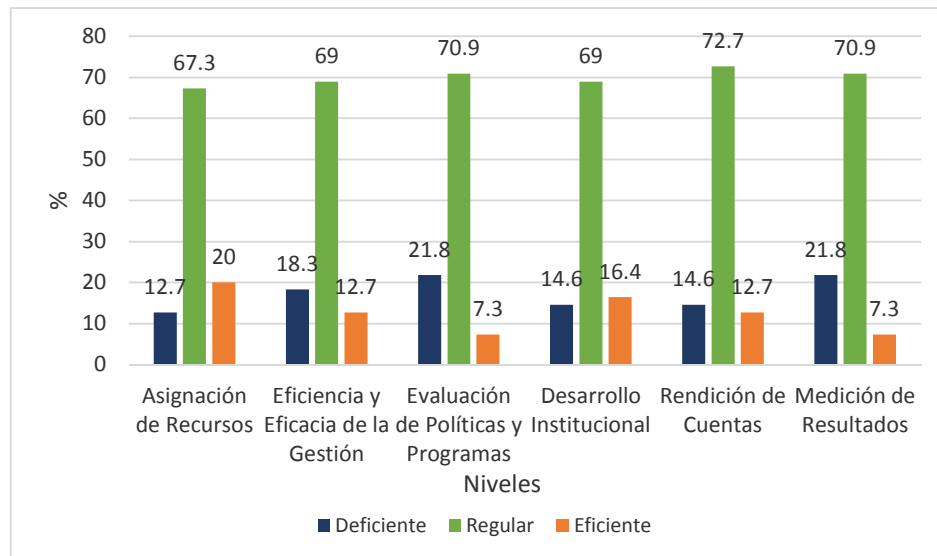


Figura 4. Niveles de obtenidos de los niveles de las dimensiones de la variable Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Fuente: Tabla 6

3.4. Resultados ligados a las hipótesis

Tabla 7

Prueba de Kolmogorov Smirnov de los puntajes sobre la Implementación del Plan Estratégico Institucional y sus dimensiones y su contribución al impulso de la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Pruebas No Paramétricas		PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	GESTION POR RESULTADOS	PROYECCION SOCIAL	GESTION FINANCIERA	AMBIENTAL	BIENESTAR INSTITUCIONAL	RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUCTURA
N		55	55	55	55	55	55	55	55
Parámetros normales	Media	85,45	83,35	14,71	13,82	10,05	15,25	15,73	15,89
	Desviación estándar	26,735	24,311	5,350	4,675	5,183	5,991	5,286	5,127
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,089	,109	,151	,127	,119	,130	,169	,132
	Positivo	,052	,069	,151	,058	,119	,059	,169	,080
	Negativo	-,089	-,109	-,070	-,127	-,060	-,130	-,077	-,132
Estadístico de prueba		,089	,109	,151	,127	,119	,130	,169	,132
Sig. asintótica (bilateral)		,200	,158	,003	,027	,052	,022	,000	,018

Fuente: Instrumentos aplicados a los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, 2017.

Interpretación:

En la Tabla 7 se observa el resultado de la prueba de normalidad para la variables y sus dimensiones; mostrando el mismo el nivel de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, donde la mayoría de los valores son menores al 5% de significancia estándar ($p < 0.05$), en las dimensiones de la variable dependiente; siendo la distribución es no normal se determinó el uso de pruebas no paramétricas para analizar la relación de causalidad que existe entre las variables, y que es acorde a nuestro diseño de investigación, decidiéndose el uso del coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall, dado que este facilitara tener más precisión sobre los datos estadísticos obtenidos en esta investigación.

3.4.1. Prueba de hipótesis general: La implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Tabla 8

Tabla de contingencia de la implementación del Plan Estratégico Institucional y su contribución en la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL		GESTION POR RESULTADOS			
		Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Nada Adecuado	Nº	0	4	1	5
	%	0,0%	7,3%	1,8%	9,1%
Regular	Nº	6	32	5	43
	%	10,9%	58,2%	9,1%	78,2%
Adecuado	Nº	1	5	1	7
	%	1,8%	9,1%	1,8%	12,7%
Total	Nº	7	41	7	55
	%	12,7%	74,5%	12,7%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.72 Sig. P = 0.001 < 0.01

Rho de Spearman= 0,69

Fuente: Instrumentos aplicados a los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, 2017.

Interpretación:

En la Tabla 8 se aprecia que el 58.2% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 10.9% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que la implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia, sin embargo la Gestión por resultados será deficiente. El coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.72$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que la implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

3.4.2. Prueba de hipótesis específicas

H₁: La proyección social como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Tabla 9

Tabla de contingencia de la proyección social como parte de la Implementación del PEI en la mejora de la de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

PROYECCION SOCIAL		GESTION POR RESULTADOS			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Nada Adecuado	Nº	0	7	2	9
	%	0,0%	12,7%	3,6%	16,4%
Regular	Nº	7	25	3	35
	%	12,7%	45,5%	5,5%	63,6%
Adecuado	Nº	0	9	2	11
	%	0,0%	16,4%	3,6%	20,0%
Total	Nº	7	41	7	55
	%	12,7%	74,5%	12,7%	100,0%

Tau-b de -Kendall (τ) = 0.60 Sig. P = 0.001 < 0.01

Rho de Spearman= 0,57

Fuente: Instrumentos aplicados a los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, 2017.

Interpretación:

En la Tabla 9 se aprecia que el 45.5% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la proyección social como parte de la Implementación del PEI es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 16.4% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que la proyección social como parte de la Implementación del PEI resulta adecuada, por tanto la Gestión por resultados será regular. También se aprecia que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de kendall es $\tau = 0.60$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que la proyección social como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

H₂: La gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Tabla 10

Tabla de contingencia de la gestión financiera como parte de la Implementación del PEI en la mejora de la de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

GESTION FINANCIERA		GESTION POR RESULTADOS			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Nada Adecuado	Nº	1	5	1	7
	%	1,8%	9,1%	1,8%	12,7%
Regular	Nº	6	26	5	37
	%	10,9%	47,3%	9,1%	67,3%
Adecuado	Nº	0	10	1	11
	%	0,0%	18,2%	1,8%	20,0%
Total	Nº	7	41	7	55
	%	12,7%	74,5%	12,7%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.62

Sig. P = 0.001 < 0.01

Rho de Spearman= 0,60

Fuente: Instrumentos aplicados a los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, 2017.

Interpretación:

En la Tabla 10 se aprecia que el 47.3% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la gestión financiera como parte de la Implementación del PEI es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 18.2% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que la gestión financiera como parte de la Implementación del PEI resulta adecuada, de este modo la Gestión por resultados será regular. El coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de kendall es $\tau = 0.62$, con un nivel de significancia menor al 1% de

significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que la gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

H₃: *El cuidado ambiental como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.*

Tabla 11

Tabla de contingencia del cuidado ambiental como parte de la Implementación del PEI en la mejora de la de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

CUIDADO AMBIENTAL		GESTION POR RESULTADOS			
		Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Nada Adecuado	N°	1	5	1	7
	%	1,8%	9,1%	1,8%	12,7%
Regular	N°	3	21	4	28
	%	5,5%	38,2%	7,3%	50,9%
Adecuado	N°	3	15	2	20
	%	5,5%	27,3%	3,6%	36,4%
Total	N°	7	41	7	55
	%	12,7%	74,5%	12,7%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.56

Sig. P = 0.001 < 0.01

Rho de Spearman= 0,54

Fuente: Instrumentos aplicados a los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, 2017.

Interpretación:

En la Tabla 11 se aprecia que el 38.2% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que el cuidado ambiental como parte de la Implementación del PEI es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en

tanto que el 27.3% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que el cuidado ambiental como parte de la Implementación del PEI resulta adecuado, por tanto la Gestión por resultados será regular. El coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.56$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que el cuidado ambiental como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

***H₄:** El bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.*

Tabla 12

Tabla de contingencia del bienestar institucional como parte de la Implementación del PEI en la mejora de la de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

BIENESTAR INSTITUCIONAL		GESTION POR RESULTADOS			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Nada Adecuado	N°	2	4	1	7
	%	3,6%	7,3%	1,8%	12,7%
Regular	N°	5	29	5	39
	%	9,1%	52,7%	9,1%	70,9%
Adecuado	N°	0	8	1	9
	%	0,0%	14,5%	1,8%	16,4%
Total	N°	7	41	7	55
	%	12,7%	74,5%	12,7%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.45 Sig. P = 0.001 < 0.01

Rho de Spearman= 0,43

Fuente: Instrumentos aplicados a los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, 2017.

Interpretación:

En la Tabla 12 se aprecia que el 52.7% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que el bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 14.5% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que el bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuado, de esta forma la Gestión por resultados será regular. También se aprecia que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de kendall es $\tau = 0.45$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que el bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

H5: Los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Tabla 13

Tabla de contingencia de los recursos humanos como parte de la Implementación del PEI y su contribución en la mejora de la de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

RECURSOS HUMANOS		GESTION POR RESULTADOS			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Nada Adecuado	N°	1	3	2	6
	%	1,8%	5,5%	3,6%	10,9%
Regular	N°	6	31	3	40
	%	10,9%	56,4%	5,5%	72,7%
Adecuado	N°	0	7	2	9
	%	0,0%	12,7%	3,6%	16,4%
Total	N°	7	41	7	55
	%	12,7%	74,5%	12,7%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.74

Sig. P = 0.001 < 0.01

Rho de Spearman= 0,72

Fuente: Instrumentos aplicados a los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, 2017.

Interpretación:

En la Tabla 13 se aprecia que el 56.4% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional son de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 12.7% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resultan adecuados, así entonces la Gestión por resultados será regular. También se aprecia que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de kendall es $\tau = 0.74$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico

Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

H₆: La infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Tabla 14

Tabla de contingencia de la infraestructura como parte de la Implementación del PEI y su influencia en la mejora de la de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

INFRAESTRUCTURA		GESTION POR RESULTADOS			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Nada Adecuado	Nº	0	6	0	6
	%	0,0%	10,9%	0,0%	10,9%
Regular	Nº	3	22	4	29
	%	5,5%	40,0%	7,3%	52,7%
Adecuado	Nº	4	13	3	20
	%	7,3%	23,6%	5,5%	36,4%
Total	Nº	7	41	7	55
	%	12,7%	74,5%	12,7%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.57 Sig. P = 0.001 < 0.01

Rho de Spearman= 0,55

Fuente: Instrumentos aplicados a los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, 2017.

Interpretación:

En la Tabla 14 se aprecia que el 40.0% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 23.6% de los funcionarios, profesionales

y técnicos consideran que la infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuado, de este modo la Gestión por resultados será regular. También se aprecia que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de kendall es $\tau = 0.57$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que la infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

IV. DISCUSIÓN

Antes de discutir los resultados, es pertinente traer a colación lo señalado por Marín, R. (2011) quien señala que el plan estratégico institucional es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico-operativo de la institución. El punto de partida son los objetivos operativos contenidos en el Plan estratégico. Estos deberán desglosarse hasta el nivel de actividades y a partir de ellas, establecer la secuencia de ejecución; la cuantificación y asignación de los recursos requeridos: humanos, físicos, institucionales, financieros, etc.

Señala este mismo autor que los aspectos más relevantes que deben tomarse en cuenta para preparar el plan estratégico institucional, incluyen la definición de la visión y la misión institucional; el análisis FODA de la institución: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; la definición de los objetivos estratégicos para cumplir con la misión institucional; el desglose analítico de los objetivos, hasta el nivel de objetivos operativos.

Habiendo el Perú en los últimos diez años alcanzado una de las tasas más altas de crecimiento económico en la región, el mismo que fue acompañado por un crecimiento parecido de los ingresos del Estado, incrementando significativamente la recaudación fiscal, en relación a los primeros años del presente siglo. A pesar del gran avance que en materia económica ha experimentado nuestro país, el inicio del proceso de transferencia de funciones y el incremento de recursos, no han sido acompañados por mejores capacidades descentralizadas de gestión, cuyas deficiencias tienen un impacto directo en la vida de los ciudadanos y en las actividades empresariales, lo que tiene consecuencias en el bienestar de las personas, en la competitividad empresarial, en la legitimidad de los gobiernos y, por lo tanto, en el sistema democrático y sus instituciones.

En ese sentido, la Gestión por Resultados (GpR) es un enfoque fundamental de la nueva gerencia pública que incorpora una visión estratégica centrada en el logro de resultados a partir de un mejor uso de estrategias, personas, recursos, procesos y actividades. Esta perspectiva requiere de un adecuado planeamiento estratégico de mediano y largo plazo, para cuya construcción se cuenta actualmente con lineamientos aprobados por el ente rector, y que ha de hacerse concreto en una adecuada planificación operativa. Una de las manifestaciones más importantes de la GpR y de actual vigencia es el Presupuesto por Resultados. Actualmente la mayor parte del Presupuesto Público se encuentra configurado como programas presupuestales (PPR) y es indispensable que un gestor público conozca acerca de su formulación y ejecución.

En la tabla 3 encontramos que en la variable implementación del Plan Estratégico Institucional el nivel es regular con un 78.2% (43 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay), seguido del nivel adecuado con un 12.7% (7 funcionarios, profesionales y técnicos) y finalmente el nivel nada adecuado con 9.1% (4 funcionarios, profesionales y técnicos). Consecuentemente, los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay sostienen que la implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular necesidad puesto que permitirá hacer el seguimiento de las metas institucionales y su cumplimiento con la ejecución de los programas para proveer de bienes y servicios a la población, administrando transparentemente los recursos donde los funcionarios hacen una rendición de cuentas permanente para generar mayor confianza de la ciudadanía en la institución municipal. Delgado, K. (2015) afirma que el plan estratégico es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico-operativo de la institución. El punto de partida son los objetivos operativos contenidos en el Plan estratégico.

En la tabla 4 se muestran las dimensiones de la variable implementación del Plan Estratégico Institucional, donde el mayor número de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: recursos humanos 72.7%, bienestar institucional 70.9%, gestión financiera 67.3%, proyección social 63.6%, infraestructura 52.8% y ambiental 51%.

Es preciso que toda institución cuente con un Plan Estratégico, puesto que se necesita de una misión y visión para guiar el destino de la institución. El Plan Estratégico ayuda a que los funcionarios de una institución plasmen la dirección que le quieren dar a la misma, y cuando este plan es transmitido hacia toda la institución, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino lo que redundara en beneficio de la población. Marín, R. (2011) señala que el plan estratégico institucional es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico-operativo de la institución. El punto de partida son los objetivos operativos contenidos en el Plan estratégico. Estos deberán desglosarse hasta el nivel de actividades y a partir de ellas, establecer la secuencia de ejecución; la cuantificación y asignación de los recursos requeridos: humanos, físicos, institucionales, financieros, etc.

En la misma tabla, cabe decir que la dimensión con mayor porcentaje es recursos humanos con un 72.7% de regular, esto se debe sobre todo a que se establecen criterios y reglas de acción para un mejor desempeño donde los trabajadores municipales tienen sentido de identidad con la institución generando con ello condiciones para promover equipos de alto desempeño institucional. Los trabajadores por tanto ofrecen un rendimiento mucho más productivo sintiéndose alentados y valorados por su talento creativo e innovador. Se les otorga confianza y autonomía para aumentar el rendimiento laboral donde los trabajadores cumplen

adecuadamente con las funciones asignadas; además, se evalúa a los servidores municipales por el cumplimiento de sus funciones y se desarrollan las capacidades cognoscitivas que permite capitalizar el conocimiento. Existe un compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos donde los servidores se someten a determinadas conductas y procedimientos institucionales.

Así también tenemos a la dimensión bienestar institucional con un 70.9% de consideración regular; esto en función de que se optimizan los procesos de soporte para la operación institucional y se desarrolla la Gestión del conocimiento y la innovación, generando canales de comunicación y de información en todas las áreas, modernizando el proceso administrativo con una gestión transparente y participativa. Se promueve el desarrollo sostenible del turismo y se promueve la rendición de cuentas transparente y con participación ciudadana. Existe una interacción permanente con las demás instituciones públicas, proveyendo de información y herramientas a los funcionarios públicos. La municipalidad cuenta con capacidad institucional de organización, participación y concertación usando estrategias organizacionales para enfrentar el proceso globalizador y competitivo.

En la tabla 5 encontramos en la variable Gestión por Resultados el nivel es regular con un 74.6% (41 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay), seguido del nivel deficiente con un 12.7% (7 funcionarios, profesionales y técnicos) y finalmente el nivel eficiente con 12.7% (7 funcionarios, profesionales y técnicos). En consecuencia los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay perciben que la Gestión por Resultados es regular; por tanto es la finalidad es contar con gobiernos y organizaciones públicas que actuando de manera ética y transparente busquen constantemente diferentes maneras de mejorar su desempeño. La CEPAL (2008) señala que la gestión por resultados es un modelo de

administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos. Esto permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

En la tabla 5 se muestran las dimensiones de la variable Gestión por Resultados, donde el mayor número de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: rendición de cuentas 72.7%, evaluación de políticas y programas y medición de resultados con 70.9% cada uno, eficiencia y eficacia de la gestión y desarrollo institucional con un 69% cada uno y asignación de recursos 67.3%.

La gestión por resultados es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. A diferencia del sistema burocrático donde los procedimientos rígidos, la centralización de decisiones y la conformidad con la norma determinan el éxito, la gestión por resultados enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados. Makon, M. (2007) señala que el objetivo fundamental de la GpR es refocalizar la conducción y gerencia de los organismos públicos hacia un modelo de gestión que privilegie los resultados por sobre los procedimientos y priorice la transparencia en la gestión. Asimismo, también persigue dotar a las instituciones públicas de herramientas de planeamiento que faciliten la identificación, priorización y solución de problemas. Establecer una vinculación entre los objetivos planificados y los recursos asignados en el presupuesto. Redefinir las prácticas de trabajo y los esquemas organizativos de las instituciones públicas. Fortalecer los mecanismos de petición y rendición de cuentas

en las instituciones, sobre la base de la identificación de resultados y responsables

En la misma tabla, cabe decir que la dimensión que con mayor porcentaje es rendición de cuentas con un 72.7% de regularidad; esto se debe en gran medida a que se promueve una cultura de planeación y rendición de cuentas en el marco de la gestión por resultados y se facilita la revisión, análisis y evaluación de las acciones y gastos de la gestión municipal. Se justifica responsablemente el uso de los recursos puestos a disposición durante el ejercicio económico y se presentan informes y balances respecto a movimientos económicos y financieros. El ciudadano conoce y exige explicaciones a los funcionarios municipales previniendo la corrupción mediante acciones de vigilancia de los ciudadanos sobre la gestión edil. La transparencia en la gestión contribuye a fortalecer la confianza y la gobernabilidad; asimismo, la Gestión Municipal rinde cuentas al pueblo sobre el uso de los recursos del estado.

Así también tenemos a la dimensión evaluación de políticas y programas con un 70.9% de consideración de regularidad; debido a que se asignan oportunamente los recursos a productos y resultados medibles estableciendo mecanismos para generar información de los productos, resultados y de la gestión realizada. Existe un sistema de monitoreo y regulación en la institución edil contando con sistemas de información que apoyan la evaluación de la gestión y los resultados, las políticas, programas y actividades programadas producen los resultados esperados. Se desarrollan talleres de trabajo y capacitación a todas las unidades administrativas de la institución, los sistemas informáticos de soporte a los procesos administrativos son adecuados. El entorno político en el que la institución desarrolla sus acciones favorece su desarrollo y los objetivos estratégicos institucionales guardan relación con la visión y misión.

En la Tabla 7 se observa el resultado de la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) de la variable Implementación del Plan Estratégico Institucional y sus respectivas dimensiones y la variable Gestión por Resultados; mostrando el mismo el nivel de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, donde la mayoría de los valores son menores al 5% de significancia estándar ($p < 0.05$), en las dimensiones proyección social, gestión financiera, ambiental, bienestar institucional, recursos humanos e infraestructura; comprobando la muestra que en sus dimensiones como en las variables la distribución es no normal, en consecuencia se determina el uso de pruebas no paramétricas para analizar la relación de causalidad que existe entre las variables, y que es acorde a nuestro diseño de investigación, decidiéndose el uso del coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall, dado que este facilitara tener más precisión sobre los datos estadísticos obtenidos en esta investigación.

En la Tabla 8 se aprecia que el 58.2% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 10.9% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que la implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia, sin embargo la Gestión por resultados será deficiente. Señala la Contraloría de Chile (2015), que la Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de la gestión de una organización a través de una mayor responsabilización de los funcionarios por los resultados de su gestión.

También se aprecia que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.72$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que

la implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

En la Tabla 9 se aprecia que el 45.5% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la proyección social como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 16.4% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que la proyección social como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuada, por tanto la Gestión por Resultados será regular. También se aprecia que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de kendall es $\tau = 0.60$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que la proyección social como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Universitaria de Investigación y Desarrollo – UDI (2016) señala que la Proyección Social es una de las funciones sustantivas de la institución y su finalidad es propiciar y establecer procesos permanentes de interacción e integración con agentes y sectores sociales e institucionales, con el fin de manifestar su presencia en la vida social y cultural del país, en pro de contribuir a la comprensión y solución de sus principales problemas. La Extensión por su parte, comprende todos los programas y actividades destinados a la actualización, profundización y complementación de las diferentes habilidades y competencias en distintas áreas del conocimiento, orientados a los miembros internos y externos de la UDI, además del intercambio de experiencias, para responder a los requerimientos de la sociedad. La UDI basa su propuesta de Proyección Social y Extensión en el Modelo Social-

Cognitivo, el cual pretende el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades e intereses de los miembros de su comunidad. Este desarrollo está influido por la sociedad y la colectividad, donde el trabajo productivo y la educación están íntimamente unidos para garantizar a los miembros no sólo el desarrollo del espíritu colectivo, sino el conocimiento científico-técnico y el fundamento de la práctica para la formación.

En la Tabla 10 se aprecia que el 47.3% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 18.2% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que la gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuada, de este modo la Gestión por resultados será regular. También se aprecia que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de kendall es $\tau = 0.62$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que la gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (2015) señala que la gestión financiera tiene por objeto la ejecución propiamente dicha del presupuesto de gastos aprobado. Esta ejecución se realiza a través de distintas fases, iniciándose con la autorización del gasto y terminando con su pago material. Los procedimientos de gestión para llevarlo a cabo, son los pagos por “caja fija”, los pagos “a justificar”, la “contratación administrativa” y excepcionalmente la contratación privada. No obstante también veremos en este apartado cómo los Convenios de Colaboración cuando tienen contenido económico pueden dar lugar a

gastos de diferentes tipos. A la contratación administrativa, por su importancia se le dedica un apartado propio. Durante su ejecución, el presupuesto se encuentra sometido a un control interno en todas sus fases.

En la Tabla 11 se aprecia que el 38.2% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que el cuidado ambiental como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por Resultados será también regular, en tanto que el 27.3% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que el cuidado ambiental como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuado, por tanto la Gestión por resultados será regular. En palabras del Ministro del Medio Ambiente (2016), la sostenibilidad ambiental se configura cuando en una sociedad se satisfacen las necesidades de la población actual sin comprometer las posibilidades de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. En esa perspectiva, se cruzan dos factores fundamentales, por un lado se encuentra la lucha contra la pobreza en clara alusión al desarrollo económico; mientras que en el otro extremo radica la conservación del ambiente referido a la sostenibilidad de las actividades.

También se aprecia que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de kendall es $\tau = 0.56$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que el cuidado ambiental como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

En la Tabla 12 se aprecia que el 52.7% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la

Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que el bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 14.5% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que el bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuado, de esta forma la Gestión por resultados será regular. También se aprecia que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de kendall es $\tau = 0.45$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que el bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Torrado, J. (2013) señala que el Bienestar Institucional compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social. Lo que se busca en el bienestar institucional es: mediar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Potenciar y capacitar a los trabajadores logrando su crecimiento tanto personal como laboral. Desarrollar en el trabajador un mayor sentido de pertenecía, compromiso y motivación hacia la compañía o institución a la que pertenezca, labore o preste un servicio mejorando su calidad de vida, proyectado hacia su familia y entorno.

En la Tabla 13 se aprecia que el 56.4% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional son de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 12.7% de los funcionarios, profesionales

y técnicos consideran que los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resultan adecuados, así entonces la Gestión por resultados será regular. También se aprecia que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de kendall es $\tau = 0.74$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Esquivel. M. (2013) asevera que los recursos humanos de una empresa (RRHH) o human resources (HR) en inglés, es una función y/o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad. Los recursos humanos fuera del contexto de una función o un departamento de una empresa es sinónimo de capital humano, o sea, serían los funcionarios de una empresa. La administración de recursos humanos es sumamente importante en una empresa u organización porque administra el recurso humano, por lo tanto el recurso menos predecible y dinámico.

Una buena gestión de los recursos humanos genera, como un proceso en cadena, los siguientes beneficios y ventajas: mejora y aprovecha las capacidades y habilidades de los trabajadores; aumenta el rendimiento, la calidad y la producción tanto del trabajador como de la empresa; la buena relación interpersonal entre los trabajadores crea motivación y buen clima; la buena relación interpersonal entre los trabajadores y RRHH hace que todos se sientan escuchados y valorados; la renovación de los puestos de trabajo o la creación de nuevos puestos de trabajos son implementados de forma armoniosa para todos; los puestos de trabajos son ocupados por personas competentes para ése puesto de trabajo y compatible con el equipo de trabajo. Este tipo de recursos son

los que dan una identidad a la organización, ya que son los que forman la cultura de la empresa a través de factores como el tipo de comunicación y la motivación existentes.

En la Tabla 14 se aprecia que el 40.0% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 23.6% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que la infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuado, de este modo la Gestión por resultados será regular. También se aprecia que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de kendall es $\tau = 0.57$, con un nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demuestran estas cifras que la infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Merodio (2003), señala que la creación de infraestructura institucional debe resultar en una transformación integral que contemple, al menos, los siguientes aspectos: La consolidación de una estructura organizativa estable, racional y jerarquizada alejada del mito de la estructura plana. Incorporación en la gestión diaria de un sistema de control basado en indicadores conectados con la misión, visión y estrategia institucional. El Cuadro de Mando Integral ya cuenta con suficientes experiencias públicas en el mundo como para constituirse en una excelente alternativa. Desarrollo de la calidad directiva entendida como un liderazgo orientado a la institucionalidad y, por tanto, basado en los estilos de dirección orientativo (que aporta la visión de hacia dónde se debe ir), capacitador (que incorpora como prioridad de los gerentes el desarrollo profesional de sus subordinados) y

participativo (que incorpora la opinión de los más capaces a la aportación de soluciones de mejora institucional). Construcción de un clima organizativo de alto rendimiento basado en la claridad de la misión, visión y estrategia, el establecimiento de estándares retadores, la responsabilidad y la autonomía, la flexibilidad y el “apoderamiento” para la asunción de riesgos calculados, el reconocimiento del desempeño diferencial y el fortalecimiento del espíritu de equipo institucional.

La Municipalidad Distrital de Chugay como institución gubernamental debe establecer procesos estratégicos institucionales contenidos en un Plan Estratégico Institucional, con la finalidad de operativizar sus planes estratégicos y planes operativos en sus tres etapas de cumplimiento, tales como la planificación, la ejecución y evaluación; además para que la gestión estratégica alcance los más altos estándares, se debe poner especial énfasis en los resultados; este proceso estratégico basado en la planificación estratégica, que a su vez está contenida en un Plan Estratégico Institucional beneficiará a la Municipalidad Distrital de Chugay en el cumplimiento de los objetivos y a través de la mejora continua de los procesos administrativo, garantizando la obtención de mejores resultados de las gestiones ediles.

Asimismo, la Municipalidad Distrital de Chugay, a través del cumplimiento de cada uno de sus componentes alineados a la planificación estratégica institucional, estará en condiciones de ser evaluada, garantizando así su proceso de consolidación institucional.

La sociedad del distrito de Chugay es el beneficiario clave y estratégico, ya que la razón de ser de la gestión estratégica de la institución en la municipalidad, es la consolidación de una gestión ligada más a los resultados que a los procesos, a los logros que a las herramientas, priorizando el desarrollo socio económico del distrito de Chugay.

Como epitafio de la presente investigación, se debe señalar que la misma es importante porque pone en relieve la importancia de implantar

en la Municipalidad Distrital de Chugay un modelo de Gestión por Resultados (GpR) basado en la planificación estratégica, pues es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos - humanos, financieros y tecnológicos - sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los resultados de desarrollo de país y el quehacer de cada una de sus instituciones.

Se ha demostrado que la GpR busca que la Municipalidad Distrital de Chugay aumente el valor que aporta a la ciudadanía por medio de la mejora continua de la entrega de los servicios y obras que traslada a la sociedad, de modo que generen cambios positivos y sostenibles a largo plazo en las condiciones de vida del poblado de Chugay

Finalmente, no se debe perder de vista que a través de la presente investigación se pretende no sólo demostrar la importancia de la implementación de un plan estratégico institucional, sino que también se ha dejado sentado que para ello se precisa de un cambio sustancial en la modalidad de gestión: la planificación, la asignación presupuestaria, el seguimiento y la evaluación, y la ejecución, que tradicionalmente ha estado orientada principalmente a ejecutar actividades, producir una rendición financiera orientada a justificar el cumplimiento de la norma, premiando la ejecución independientemente de los logros. Con la gestión por resultados se busca remplazar el modelo burocrático tradicional por una gestión eficiente y eficaz para lograr un cambio real, que se concreta en la satisfacción de las necesidades del ciudadano de Chugay, para lo cual, es determinante realizar esfuerzos para formular resultados estratégicos.

V. CONCLUSIONES

- La implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 58.2% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017; el estadístico de prueba Tau-b de kendall es $\tau=0.72$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.
- La variable implementación del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017, es de nivel regular en un 78.2%.
- La variable Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017, es de nivel regular en un 74.6%.
- En las dimensiones de la variable implementación del Plan Estratégico Institucional, el nivel es regular en los siguientes porcentajes: recursos humanos 72.7%, bienestar institucional 70.9%, gestión financiera 67.3%, proyección social 63.6%, infraestructura 52.8% y ambiental 51%.
- En las dimensiones de la variable la variable Gestión por Resultados, el nivel es regular en los siguientes porcentajes: rendición de cuentas 72.7%, evaluación de políticas y programas y medición de resultados con 70.9% cada uno, eficiencia y eficacia de la gestión y desarrollo institucional con un 69% cada uno y asignación de recursos 67.3%.
- La proyección social como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 45.5% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

- La gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 47.3% es de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- El cuidado ambiental como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 38.2% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- El bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 52.7% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- Los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 56.4% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.
- La infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 40.0% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

VI. RECOMENDACIONES

1. Recomendar al Alcalde y Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de Chugay la implementación urgente de la elaboración del Plan de Desarrollo Local Concertado 2017-2021, en base a la normatividad del CEPLAN, como instrumento de planificación de largo plazo, tomando especial cuidado en la protección de la ecología.
2. Recomendar al Alcalde y Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de Chugay la implementación urgente del Plan Estratégico Institucional orientado a la gestión para resultados, pues permitirá el mejoramiento de la capacidad organizacional e institucional y la creación de valor público en beneficio de los pobladores del distrito Chugay.
3. Al ministro de Economía y Finanzas, fortalecer el sistema de planeamiento estratégico con enfoque para el logro de resultados, fortalecer gestión financiera pública y la de riesgos integrados y orientadas al logro de resultados, los recursos deberán asignarse oportunamente para financiar los proyectos y programas.
4. Recomendar al Alcalde y Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de Chugay, dentro de marco de implantación de la gestión por resultados, crear las condiciones infraestructurales de soporte físico a lo estipulado en el Plan Estratégico Institucional, ello porque no toda normatividad y sistema de gestión precisa ser canalizado para su aplicación en estructuras físicas adecuadas.
5. Implementar mecanismos que incentiven un mejor desempeño de los trabajadores, como por ejemplo, los bonos de productividad y la estimulación a los trabajadores a través de premios y reconocimientos que no necesariamente estén vinculados a un valor monetario (por ejemplo: capacitación especializada, otorgamiento de resoluciones o distinciones, entre otros).

6. Establecer un Comité de Gestión dentro de la Municipalidad, que permita hacer el seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados en cada uno de los procesos de la gestión institucional, con la finalidad de procurar la obtención de los mejores desempeños de las diversas unidades orgánicas de la entidad.

VII. REFERENCIAS

Alvarado, B. y Morón, E. (2008). *Perú, hacia un presupuesto por resultados: afianzando la transparencia y rendición de cuentas*, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*, Editorial International Thomson, México.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá.

CIDE, CLEAR (2013), *Fortaleciendo la Gestión para Resultados en el Desarrollo en México: Oportunidades y Desafíos*, CIDE-Centro CLEAR para América Latina-Comunidad de Profesionales y Expertos en Gestión para Resultados en el Desarrollo de México, 1º Edición, 2013.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*, Editorial Mc Graw Hill, España.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, Editorial Pearson, México.

Duque, J. (2014). *Contrastes en la Gestión Pública*. La Asesoría de Expertos versus la Acción Basada en la Participación Social.

Fernández, A. (2001). *El Balance Score Card*, en Revista de Antiguos Alumnos del IESE, No. 75.

Franciskovic, J. (2013). *Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas*, en Journal of Economic, Finance and Administrative Science.

Guillén, A. (2014). *Planeación estratégica en instituciones del sector público de América Latina*, N8, no. 1.

Hernández, J. (2010). *El vínculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación*, Daena, 2010.

Kanthak, G. (2010). *La implementación de la estrategia: un conflicto no resuelto*, en revista Strategy & Management Business Review.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, Barcelona.

Kotler, P. (1998). *Mercadeo de servicios profesionales*, Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

Kovacevic, A. & Reynoso, A. (2000). *El diamante de la excelencia organizacional*, Editorial El Mercurio, México.

Lerma, A. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*, Editorial Alfa Omega, México.

López, A. (2002). *La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual*. I.N.A.P. Doc. N° 68, Serie I, Desarrollo Institucional y Reforma del Estado.

Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*, Editorial UOC, Barcelona, 1ra edición.

Mazerosky, P. (2009). *Las personas y las organizaciones*, Argentina, El Cid Editor.

Morales, M. (2014). *Nueva Gestión Pública en Chile*, en Revista de Ciencia Política, No. 2.

Pérez, Carballo (2007). *El Control Interno Financiero*. Editorial Prado. Ecuador Guayaquil.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*, Editorial Pirámide, Madrid.

Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de Administración*, Editorial Ecoe, Bogotá.

Ramos L. y Albitres R. (2010), *Sistema de Gestión por Resultados, Aportes para su Aplicación*. Tesis de Maestría. Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales: Universidad Nacional de Ingeniería.

Saldarriaga J. (2014). *La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana*, N14, no. 1.

Universidad de Tolima, (2010). *Evaluación al Plan de Desarrollo Institucional Tablero de Comando: Balance Score Card*, Editorial Universidad de Tolima, Tolima.

Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión estratégica. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. RIL editores Chile – Santiago de Chile.

Velásquez, A. (2013). *Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras*, en Revista Escuela de administración de negocios, N°47.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Edad: _____

Sexo: Masculino []

Femenino []

Nivel: _____

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la gestión por Resultados en la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Se pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que con la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI), la Municipalidad responderá a las políticas de gestión institucional y a la funcionalidad establecida en la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 59 ítems. Cada ítem incluye cuatro alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (X) en la letra que considere que se aproxime más a su realidad, es decir cuántas veces ocurren estas situaciones en su institución o ciudad.

- Si no ocurre, marca la alternativa **NUNCA (0)**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **A VECES (1)**
- Si ocurre muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE (2)**
- Si ocurre continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE (3)**

Nº	ÍTEMS	NUNCA (0)	A VECES (1)	CASI SIEMPRE (2)	SIEMPRE (3)
PROYECCION SOCIAL					
1	Se cumple con las expectativas que tienen los ciudadanos de los servicios prestados				
2	Se ofrecen servicios de calidad al ciudadano				
3	Se respeta el derecho del ciudadano, facilitando el acceso a la información clara y oportuna.				

4	Se promueven políticas de saneamiento y crecimiento urbano				
5	Se garantiza el acceso a los servicios municipales de forma rápida y oportuna				
6	Se moderniza la gestión, brindando más y mejores servicios				
7	Los bienes y servicios públicos producen impactos positivos en el ciudadano				
8	La gestión edil tiene capacidad para responder a las demandas y necesidades poblacionales				
9	Se promueve el cambio de actitud, construyendo un lenguaje que facilite la comunicación y comprensión				
10	Se conocen los factores críticos del entorno cambiante y globalizado				
GESTION FINANCIERA					
11	Se maximiza la eficacia en la recaudación tributaria y no tributaria				
12	Se mantiene un adecuado equilibrio de las finanzas municipales				
13	Se generan ambientes favorables para la inversión privada				
14	Se mejora la gestión de cobranza y recaudación municipal				
15	Existe efectividad en la recaudación de la deuda tributaria				
16	Se promueve el desarrollo distrital mediante el fortalecimiento de los agentes económicos				
17	Se programa la gestión presupuestaria de forma anual y por resultados				
18	Se ejecutan las acciones propuestas en el plan Estratégico municipal				
19	Se incrementa la eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento				
AMBIENTAL					
20	Se realiza una evaluación permanente del impacto ambiental				
21	La municipalidad tiene un sistema de prevención y control de la contaminación				
22	Se promueve un ambiente sano y saludable para la población				
23	Se reduce el consumo de recursos naturales y de producción de desechos				
24	Se maneja la conflictividad socio ambiental incorporando la participación ciudadana				
25	La municipalidad tiene planes de manejo y conservación ambiental				
26	Se usan eficientemente los recursos estratégicos para promover el desarrollo sustentable				
27	Se previene y controla la contaminación ambiental para mejorar la calidad de vida del poblador				
BIENESTAR INSTITUCIONAL					
28	Se optimizan los procesos de soporte para la operación institucional				
29	Se desarrolla la Gestión del conocimiento y la innovación				
30	Se generan canales de comunicación y de				

	información en todas las áreas				
31	Se modernizar el proceso administrativo con una gestión transparente y participativa				
32	Se fortalece la cooperación técnica internacional				
33	Se propicia el crecimiento y desarrollo sostenible del turismo y comercio exterior				
34	Se promueve la rendición de cuentas transparente y con participación ciudadana				
35	Existe una interacción permanente con las demás instituciones públicas				
36	Se provee de información y herramientas a los funcionarios públicos				
37	La municipalidad cuenta con capacidad institucional de organización, participación y concertación				
38	Se usan estrategias organizacionales para enfrentar el proceso globalizador y competitivo.				
RECURSOS HUMANOS					
39	Se establecen criterios y reglas de acción para un mejor desempeño				
40	Los trabajadores municipales tienen sentido de identidad con la institución				
41	Se generan condiciones para promover equipos de alto desempeño institucional				
42	Los trabajadores ofrecen un rendimiento mucho más productivo				
43	Las compensaciones y ascensos al personal están en función a su nivel de productividad				
44	Se alienta y valora el talento creativo e innovador del trabajador				
45	Se otorga confianza y autonomía para aumentar el rendimiento laboral				
46	Los trabajadores cumplen adecuadamente con las funciones asignadas				
47	Se fiscaliza permanentemente la actuación de los servidores públicos				
48	Se desarrollar las capacidades cognoscitivas que permite capitalizar el conocimiento				
49	Existe un compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos				
50	Los servidores se someten a determinadas conductas y procedimientos institucionales				
INFRAESTRUCTURA					
51	Se utilizan herramientas que faciliten y automatizan el proceso administrativo				
52	Se incorporan elementos de la gestión de calidad en los procesos				
53	Se dota de Infraestructura y equipamiento municipal adecuado que contribuya al desarrollo económico y social				
54	Se hace uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para optimizar la gestión interna				
55	Se busca el mejoramiento social, económico, cultural y tecnológico de la Municipalidad Distrital de Chugay				
56	Se atiende los requerimientos de infraestructura y equipamiento acordes a los proyectos aprobados				
57	La Municipalidad cuenta con infraestructura				

	institucional propia				
58	Existe disponibilidad de un sistema integrado de Seguridad ciudadana distrital				
59	Se cuenta con un moderno pool de maquinaria pesada y de vehículos municipales				

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR RESULTADOS

Edad: _____

Sexo: Masculino []

Femenino []

Nivel: _____

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la gestión por Resultados en la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Se pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que con la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI), la Municipalidad responderá a las políticas de gestión institucional y a la funcionalidad establecida en la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 54 ítems. Cada ítem incluye cuatro alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (X) en la letra que considere que se aproxime más a su realidad, es decir cuántas veces ocurren estas situaciones en su institución o ciudad.

- Si no ocurre, marca la alternativa **NUNCA (0)**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **A VECES (1)**
- Si ocurre muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE (2)**
- Si ocurre continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE (3)**

Nº	ÍTEMS	NUNCA (0)	A VECES (1)	CASI SIEMPRE (2)	SIEMPRE (3)
ASIGNACIÓN DE RECURSOS					
1	La población recibe los bienes y servicios que requieren oportunamente				
2	Se optimiza el uso de los recursos públicos municipales				
3	Se ejerce constante supervisión de las adquisiciones y contrataciones				
4	El manejo de recursos se realiza por parte de				

	quienes dirigen el proceso				
5	El presupuesto institucional se encuentra vinculado al cumplimiento de objetivos				
6	Se asigna recursos de acuerdo a las prioridades ediles				
7	Se cuenta con áreas presupuestarias, de control y fiscalización de la función edil				
8	Existe un alto grado de flexibilidad en la administración de los recursos disponibles				
9	Instalar una cultura de responsabilidad presupuestaria en el organismo				
EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN					
10	Se promueven las condiciones deseadas a fin de contribuir a la mejora de la gestión edil				
11	Se promueve la rendición de cuentas como medio efectivo de vigilancia				
12	Se promueven medidas para mejorar la productividad, transparencia, equidad y control				
13	Se imponen sanciones a quienes violan las normas de conducta municipales				
14	Se usan e implementan prácticas gerenciales provenientes del sector privado				
15	Se propicia la equidad social y territorial promoviendo la igualdad en la diversidad y en los derechos				
16	La misión, visión y objetivos estratégicos institucionales son elementos que orientan el accionar de la municipalidad				
17	Se identifican los problemas y orientaciones municipales por ejes estratégicos				
18	La institución edil cuenta con una cartera de proyectos que cumplen los requisitos administrativos				
19	Se fortalecen las capacidades institucionales mediante el uso de la planificación estratégica				
20	Existe apoyo político a las capacidades administrativas de la institución municipal				
21	Se cuenta con un diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la institución edil				
EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS					
22	Se asignan oportunamente los recursos a productos y resultados medibles				
23	Se establecen mecanismos para generar información de los productos, resultados y de la gestión realizada				
24	Existe un sistema de monitoreo y regulación en la institución edil				
25	Se cuenta con sistemas de información que apoyan la evaluación de la gestión y los resultados				
26	Las políticas, programas y actividades programadas producen los resultados esperados				
27	Se desarrollan talleres de trabajo y capacitación a todas las unidades administrativas de la institución				
28	Los sistemas informáticos de soporte a los procesos administrativos son adecuados				
29	El entorno político en el que la institución desarrolla sus acciones favorece su desarrollo				
30	Los objetivos estratégicos institucionales guardar relación con la visión y misión				

DESARROLLO INSTITUCIONAL					
31	Se promueve una relación estado-ciudadano más transparente y equitativa				
32	Los funcionarios ediles respetan el orden jurídico en su labor administrativa				
33	Se elevan los estándares y expectativas públicas sobre el desempeño municipal				
34	Se cuenta con el MOF y el ROF, para determinar funciones y jerarquías que garantizan el control de actividades				
35	La institución edil trabajar con una visión integral del desarrollo orientada hacia el desarrollo local				
36	Existe voluntad política promovida y validada por las autoridades municipales				
37	Se conocen las necesidades de la institución edil así como los recursos disponibles.				
38	Se potencia la institución edil para lograr una gestión eficiente con impactos locales positivos				
RENDICION DE CUENTAS					
39	Los funcionarios y servidores de la municipalidad informan y documentan sus actividades y decisiones				
40	Se facilita la revisión, análisis y evaluación de las acciones y gastos ediles				
41	Se justifica responsablemente el uso de los recursos puestos a disposición durante el ejercicio económico				
42	Se presentan informes y balances respecto a movimientos económicos y financieros				
43	El ciudadano conocer y exige explicaciones a los funcionarios municipales				
44	Se previene la corrupción mediante acciones de vigilancia de los ciudadanos sobre la gestión edil				
45	La transparencia en la gestión contribuye a fortalecer la confianza y la gobernabilidad				
46	La transparencia en la rendición de cuentas mejora el clima para las inversiones				
MEDICIÓN DE RESULTADOS					
47	Se realizan acciones de Seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores				
48	Existe responsabilidad en el logro de resultados, productos y en la rendición de cuentas				
49	Se fomenta la participación directa de la sociedad civil en la evaluación de los resultados municipales				
50	Se asignan los recursos humanos, materiales y financieros suficientes para el logro de los productos finales				
51	Se ofrece calidad y eficiencia en los productos y servicios ofertados al ciudadano				
52	Existen fuentes de financiamiento con disponibilidad de recursos externos				
53	Se conocen los factores positivos y negativos, internos y externos que inciden en la institución edil				
54	Se evalúan los cambios estableciendo la situación inicial del proyecto y la meta final				

ANEXO 3

Confiabilidad de los ítems y dimensiones de la variable Implementación del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Nº	ÍTEMS	Correlación elemento – total corregida	Alfa de Cronbach si el ítem se borra
PROYECCION SOCIAL			
1	Se cumple con las expectativas que tienen los ciudadanos de los servicios prestados.	,717	,731
2	Se ofrecen servicios de calidad al ciudadano	,514	,758
3	Se respeta el derecho del ciudadano, facilitando el acceso a la información clara y oportuna.	,511	,757
4	Se promueven políticas de saneamiento y crecimiento urbano	,447	,764
5	Se garantiza el acceso a los servicios municipales de forma rápida y oportuna	,432	,766
6	Se moderniza la gestión, brindando más y mejores servicios	,768	,713
7	Los bienes y servicios públicos producen impactos positivos en el ciudadano	,460	,763
8	La gestión edil tiene capacidad para responder a las demandas y necesidades poblacionales	,478	,760
9	Se promueve el cambio de actitud, construyendo un lenguaje que facilite la comunicación y comprensión.	,161	,800
10	Se conocen los factores críticos del entorno cambiante y globalizado.	,029	,804
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,782$ La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE			
GESTION FINANCIERA			
11	Se maximiza la eficacia en la recaudación tributaria y no tributaria	,469	,734
12	Se mantiene un adecuado equilibrio de las finanzas municipales	,249	,763
13	Se generan ambientes favorables para la inversión privada	,183	,781
14	Se mejora la gestión de cobranza y recaudación municipal	,748	,684
15	Existe efectividad en la recaudación de la deuda tributaria	,581	,714
16	Se promueve el desarrollo distrital mediante el fortalecimiento de los agentes económicos	,317	,753
17	Se programa la gestión presupuestaria de forma anual y por resultados	,696	,693
18	Se ejecutan las acciones propuestas en el plan Estratégico municipal	,372	,748
19	Se incrementa la eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento	,419	,740

Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,759$ La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE			
CUIDADO AMBIENTAL			
20	Se realiza una evaluación permanente del impacto ambiental.	,639	,865
21	La municipalidad tiene un sistema de prevención y control de la contaminación.	,756	,853
22	Se promueve un ambiente sano y saludable para la población	,497	,878
23	Se reduce el consumo de recursos naturales y de producción de desechos.	,716	,857
24	Se maneja la conflictividad socio ambiental incorporando la participación ciudadana.	,638	,865
25	La municipalidad tiene planes de manejo y conservación ambiental.	,551	,875
26	Se usan eficientemente los recursos estratégicos para promover el desarrollo sustentable.	,690	,860
27	Se previene y controla la contaminación ambiental para mejorar la calidad de vida del poblador.	,665	,862
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,880$ La fiabilidad se considera como BUENO			
BIENESTAR INSTITUCIONAL			
28	Se optimizan los procesos de soporte para la operación institucional	,120	,779
29	Se desarrolla la Gestión del conocimiento y la innovación	,643	,721
30	Se generan canales de comunicación y de información en todas las áreas	,538	,736
31	Se modernizar el proceso administrativo con una gestión transparente y participativa	,647	,719
32	Se promueve la cooperación técnica internacional	,394	,754
33	Se propicia el crecimiento y desarrollo sostenible del turismo y comercio exterior	,448	,747
34	Se promueve la rendición de cuentas transparente y con participación ciudadana	,533	,736
35	Existe una interacción permanente con las demás instituciones públicas	,392	,753
36	Se provee de información y herramientas a los funcionarios públicos	,198	,774
37	La municipalidad cuenta con capacidad institucional de organización, participación y concertación	,337	,759
38	Se usan estrategias organizacionales para enfrentar el proceso globalizador y competitivo.	,317	,763
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,768$ La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE			
RECURSOS HUMANOS			
39	Se establecen criterios y reglas de acción para un mejor desempeño	,400	,749

40	Los trabajadores municipales tienen sentido de identidad con la institución	,429	,745
41	Se generan condiciones para promover equipos de alto desempeño institucional	,400	,748
42	Los trabajadores ofrecen un rendimiento mucho más productivo	,580	,725
43	Se alienta y valora el talento creativo e innovador del trabajador	,422	,746
44	Se otorga confianza y autonomía para aumentar el rendimiento laboral	,711	,717
45	Los trabajadores cumplen adecuadamente con las funciones asignadas	,694	,705
46	Se evalúa a los servidores municipales por el cumplimiento de sus funciones.	,283	,761
47	Se desarrollan las capacidades cognoscitivas que permite capitalizar el conocimiento.	,086	,777
48	Existe un compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.	,426	,746
49	Los servidores se someten a determinadas conductas y procedimientos institucionales.	,151	,778
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,764$ La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE			
INFRAESTRUCTURA			
50	Se utilizan herramientas que faciliten y automatizan el proceso administrativo	,393	,875
51	Se incorporan elementos de la gestión de calidad en los procesos	,457	,871
52	Se dota de Infraestructura y equipamiento municipal adecuado que contribuya al desarrollo económico y social	,643	,855
53	Se hace uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para optimizar la gestión interna	,685	,852
54	Se busca el mejoramiento social, económico, cultural y tecnológico de la Municipalidad Distrital de Chugay	,688	,854
55	Se atiende los requerimientos de infraestructura y equipamiento acordes a los proyectos aprobados	,837	,836
56	La Municipalidad cuenta con infraestructura institucional propia	,644	,857
57	Existe disponibilidad de un sistema integrado de Seguridad ciudadana distrital	,518	,868
58	Se cuenta con un moderno pool de maquinaria pesada y de vehículos municipales	,710	,852
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,872$ La fiabilidad se considera como BUENO			

ANEXO 4

Confiabilidad de los ítems y dimensiones de la variable Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

Nº	ÍTEMS	Correlación elemento – total corregida	Alfa de Cronbach si el ítem se borra
ASIGNACIÓN DE RECURSOS			
1	La población recibe los bienes y servicios que requieren oportunamente	,692	,912
2	Se optimiza el uso de los recursos públicos municipales	,711	,911
3	Se ejerce constante supervisión de las adquisiciones y contrataciones	,813	,902
4	El manejo de recursos se realiza por parte de quienes dirigen el proceso	,822	,902
5	El presupuesto institucional se encuentra vinculado al cumplimiento de objetivos	,681	,911
6	Se asigna recursos de acuerdo a las prioridades ediles	,792	,904
7	Se cuenta con áreas presupuestarias, de control y fiscalización de la función edil	,586	,917
8	Existe un alto grado de flexibilidad en la administración de los recursos disponibles	,586	,917
9	Instalar una cultura de responsabilidad presupuestaria en el organismo	,769	,905
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,919$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE			
EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN			
10	Se promueven las condiciones deseadas a fin de contribuir a la mejora de la gestión edil	,846	,915
11	Se promueve la rendición de cuentas como medio efectivo de vigilancia	,683	,920
12	Se promueven medidas para mejorar la productividad, transparencia, equidad y control	,636	,922
13	Se imponen sanciones a quienes violan las normas de conducta municipales	,676	,920
14	Se usan e implementan prácticas gerenciales provenientes del sector privado	,526	,927
15	Se propicia la equidad social y territorial promoviendo la igualdad en la diversidad y en los derechos	,783	,916
16	La misión, visión y objetivos estratégicos institucionales son elementos que orientan el accionar de la municipalidad	,618	,923
17	Se identifican los problemas y orientaciones municipales por ejes estratégicos	,766	,917
18	La institución edil cuenta con una cartera de proyectos que cumplen los requisitos administrativos	,660	,921

19	Se fortalecen las capacidades de planificación y optimización de los procesos críticos municipales	,811	,914
20	Existe apoyo político a las capacidades administrativas de la institución municipal	,630	,922
21	Se cuenta con un diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la institución edil	,675	,920
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,926$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE			
EVALUACION DE POLITICAS Y PROGRAMAS			
22	Se asignan oportunamente los recursos a productos y resultados medibles	,696	,823
23	Se establecen mecanismos para generar información de los productos, resultados y de la gestión realizada	,752	,817
24	Existe un sistema de monitoreo y regulación en la institución edil	,643	,829
25	Se cuenta con sistemas de información que apoyan la evaluación de la gestión y los resultados	,734	,825
26	Las políticas, programas y actividades programadas producen los resultados esperados	,441	,849
27	Se desarrollan talleres de trabajo y capacitación a todas las unidades administrativas de la institución	,266	,864
28	Los sistemas informáticos de soporte a los procesos administrativos son adecuados	,462	,847
29	El entorno político en el que la institución desarrolla sus acciones favorece su desarrollo	,653	,828
30	Los objetivos estratégicos institucionales guardan relación con la visión y misión.	,532	,842
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,852$ La fiabilidad se considera como BUENO			
DESARROLLO INSTITUCIONAL			
31	Se promueve una relación estado-ciudadano más transparente y equitativa	,603	,803
32	Los funcionarios ediles respetan el orden jurídico en su labor administrativa	,678	,793
33	Se elevan los estándares y expectativas públicas sobre el desempeño municipal	,474	,820
34	Se cuenta con el MOF y el ROF, para determinar funciones y jerarquías que garantizan el control de actividades	,068	,881
35	La institución edil trabajar con una visión integral del desarrollo orientada hacia el desarrollo local	,638	,798
36	Existe voluntad política promovida y validada por las autoridades municipales	,711	,791
37	Se conocen las necesidades de la institución edil así como los recursos disponibles.	,762	,784
38	Se potencia la institución edil para lograr una gestión eficiente con impactos locales positivos	,687	,791
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,830$ La fiabilidad se considera como BUENO			

RENDICION DE CUENTAS			
39	Se promueve una cultura de planeación y rendición de cuentas en el marco de la gestión por resultados.	,761	,877
40	Se facilita la revisión, análisis y evaluación de las acciones y gastos de la gestión municipal.	,782	,875
41	Se justifica responsablemente el uso de los recursos puestos a disposición durante el ejercicio económico.	,765	,876
42	Se presentan informes y balances respecto a movimientos económicos y financieros.	,699	,882
43	El ciudadano conoce y exige explicaciones a los funcionarios municipales.	,551	,898
44	Se previene la corrupción mediante acciones de vigilancia de los ciudadanos sobre la gestión edil.	,532	,897
45	La transparencia en la gestión contribuye a fortalecer la confianza y la gobernabilidad.	,746	,879
46	La Gestión Municipal rinde cuentas al pueblo sobre el uso de los recursos del estado.	,646	,888
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,897$ La fiabilidad se considera como BUENO			
MEDICIÓN DE RESULTADOS			
47	Se realizan acciones de Seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores	,648	,846
48	Existe responsabilidad en el logro de resultados, productos y en la rendición de cuentas	,558	,857
49	Se fomenta la participación directa de la sociedad civil en la evaluación de los resultados municipales	,605	,851
50	Se asignan los recursos humanos, materiales y financieros suficientes para el logro de los productos finales	,576	,854
51	Se ofrece calidad y eficiencia en los productos y servicios ofertados al ciudadano	,693	,841
52	Existen fuentes de financiamiento con disponibilidad de recursos externos	,751	,833
53	Se conocen los factores positivos y negativos, internos y externos que inciden en la institución edil	,553	,856
54	Se evalúan los cambios estableciendo la situación inicial del proyecto y la meta final	,571	,854
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,866$ La fiabilidad se considera como BUENO			

Anexo 5



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHUGAY

CREADO POR LEY N° 9864 DEL 13 DE DICIEMBRE DE 1943

CONSTANCIA DE REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

El Alcalde de la Municipalidad Distrital de Chugay, Departamento La Libertad;

HACE CONSTAR:

Que, el **Br. TOMAS ENRIQUEZ CARRANZA**, estudiante del Programa de Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, ha realizado su estudio de investigación, titulado: **Implementación del Plan Estratégico Institucional y su Influencia en la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017**, durante el mes de Febrero del presente año 2017, ha aplicado dos Instrumentos de Recolección de Datos, consistente en un Cuestionario de Plan Estratégico Institucional y un Cuestionario de Gestión por Resultados dirigido a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Chugay.

Se expide la presente a solicitud escrita del interesado para los fines que estime conveniente.

Chugay, 21 de Marzo del 2017

Richard Nixon Montal Rubio
ALCALDE

Anexo 6

VALIDACIÓN DEL CONTENIDO POR CRITERIO DE JUECES

INSTRUCCIÓN: A continuación le hacemos llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información con el objetivo de determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017, a partir de la percepción de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay. Por lo que le pedimos tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo las correcciones pertinentes en la escala valorativa que alcanzamos, con los criterios de validación de contenido:

- a) **REDACCIÓN.** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- b) **PERTINENCIA.** Es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- c) **COHERENCIA O CONGRUENCIA.** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: la variable y la dimensión; la dimensión y el indicador; el indicador y el ítem; el ítem y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- d) **ADECUACIÓN.** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.
- e) **COMPRENSIÓN.** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

Leyenda: 1 = Bueno (se acepta el ítem) 0 = Deficiente (se rechaza el ítem)

ESTAREMOS MUY AGRADECIDOS DE USTED.

Tabla 15

Matriz de validación de contenido

TITULO DE LA TESIS: Implementación del Plan Estratégico Institucional y su Influencia en la Gestión por Resultados de la
Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Plan Estratégico Institucional												
INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES
		REDACCIÓN		PERTINENCIA		COHERENCIA		ADECUACIÓN		COMPRESIÓN		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
DIMENSIÓN 1: Proyección Social												
Expectativas de ciudadanos	Se cumple con las expectativas que tienen los ciudadanos de los servicios prestados.	1		1		1		1		1		
Servicios de calidad	Se ofrecen servicios de calidad al ciudadano	1		1		1		1		1		
Acceso a la información	Se respeta el derecho del ciudadano, facilitando el acceso a la información clara y oportuna.	1		1		1		1		1		
Políticas de saneamiento	Se promueven políticas de saneamiento y crecimiento urbano	1		1		1		1		1		
Servicios municipales	Se garantizar el acceso a los servicios municipales de forma rápida y oportuna	1		1		1		1		1		

Moderniza la gestión	Se moderniza la gestión, brindando más y mejores servicios	1	1	1	1	1		
Impactos positivos	Los bienes y servicios públicos producen impactos positivos en el ciudadano	1	1	1	1	1		
Demandas y necesidades	La gestión edil tiene capacidad para responder a las demandas y necesidades poblacionales	1	1	1	1	1		
Facilita la comunicación	Se promueve el cambio de actitud, construyendo un lenguaje que facilite la comunicación y comprensión.	1	1	1	1	1		
Factores críticos	Se conocen los factores críticos del entorno cambiante y globalizado.	1	1	1	1	1		
DIMENSIÓN 2: Gestión Financiera								
Recaudación tributaria	Se maximiza la eficacia en la recaudación tributaria y no tributaria	1	1	1	1	1		
Equilibrio de las finanzas	Se mantiene un adecuado equilibrio de las finanzas municipales	1	1	1	1	1		
Ambientes favorables	Se generan ambientes favorables para la inversión privada	1	1	1	1	1		
Gestión de cobranza	Se mejora la gestión de cobranza y recaudación municipal	1	1	1	1	1		
Efectividad de recaudación	Existe efectividad en la recaudación de la deuda tributaria	1	1	1	1	1		
Desarrollo distrital	Se promueve el desarrollo distrital mediante el fortalecimiento de los agentes económicos	1	1	1	1	1		
Gestión presupuestaria	Se programa la gestión presupuestaria de forma anual y por resultados	1	1	1	1	1		
Ejecución de acciones	Se ejecutan las acciones propuestas en el plan Estratégico municipal	1	1	1	1	1		
Incrementa la eficacia	Se incrementa la eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento	1	1	1	1	1		

DIMENSIÓN 3: Cuidado Ambiental										
Evaluación permanente	Se realiza una evaluación permanente del impacto ambiental.	1	1	1	1	1				
Sistema de prevención	La municipalidad tiene un sistema de prevención y control de la contaminación.	1	1	1	1	1				
Ambiente sano y saludable	Se promueve un ambiente sano y saludable para la población	1	1	1	1	1				
Consumo de recursos	Se reduce el consumo de recursos naturales y de producción de desechos.	1	1	1	1	1				
Maneja la conflictividad	Se maneja la conflictividad socio ambiental incorporando la participación ciudadana.	1	1	1	1	1				
Planes de manejo	La municipalidad tiene planes de manejo y conservación ambiental.	1	1	1	1	1				
Recursos estratégicos	Se usan eficientemente los recursos estratégicos para promover el desarrollo sustentable.	1	1	1	1	1				
Contaminación ambiental	Se previene y controla la contaminación ambiental para mejorar la calidad de vida del poblador.	1	1	1	1	1				
DIMENSIÓN 4: Bienestar Institucional										
Optimiza los procesos	Se optimizan los procesos de soporte para la operación institucional	1	1	1	1	1				
Gestión del conocimiento	Se desarrolla la Gestión del conocimiento y la innovación	1	1	1	1	1				
Canales de comunicación	Se generan canales de comunicación y de información en todas las áreas	1	1	1	1	1				
Gestión transparente	Se modernizar el proceso administrativo con una gestión transparente y participativa	1	1	1	1	1				
Cooperación técnica	Se promueve la cooperación técnica internacional	1	1	1	1	1				
Crecimiento sostenible	Se propicia el crecimiento y desarrollo sostenible del turismo y comercio exterior	1	1	1	1	1				

Rendición de cuentas	Se promueve la rendición de cuentas transparente y con participación ciudadana	1	1	1	1	1		
Interacción con instituciones	Existe una interacción permanente con las demás instituciones públicas	1	1	1	1	1		
Información y herramientas	Se provee de información y herramientas a los funcionarios públicos	1	1	1	1	1		
Capacidad institucional	La municipalidad cuenta con capacidad institucional de organización, participación y concertación	1	1	1	1	1		
Estrategias organizacionales	Se usan estrategias organizacionales para enfrentar el proceso globalizador y competitivo.	1	1	1	1	1		
DIMENSIÓN 5: Recursos Humanos								
Criterios y reglas de acción	Se establecen criterios y reglas de acción para un mejor desempeño	1	1	1	1	1		
Sentido de identidad	Los trabajadores municipales tienen sentido de identidad con la institución	1	1	1	1	1		
Alto desempeño institucional	Se generan condiciones para promover equipos de alto desempeño institucional	1	1	1	1	1		
Rendimiento productivo	Los trabajadores ofrecen un rendimiento mucho más productivo	1	1	1	1	1		
Talento creativo e innovador	Se alienta y valora el talento creativo e innovador del trabajador	1	1	1	1	1		
Confianza y autonomía	Se otorga confianza y autonomía para aumentar el rendimiento laboral	1	1	1	1	1		
Funciones asignadas	Los trabajadores cumplen adecuadamente con las funciones asignadas	1	1	1	1	1		
Cumplimiento de funciones	Se evalúa a los servidores municipales por el cumplimiento de sus funciones.	1	1	1	1	1		
Capacidades cognoscitivas	Se desarrollan las capacidades cognoscitivas que permite capitalizar el conocimiento.	1	1	1	1	1		
Objetivos colectivos	Existe un compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.	1	1	1	1	1		
Conductas y procedimientos	Los servidores se someten a determinadas conductas y	1	1	1	1	1		

procedimientos institucionales.													
DIMENSIÓN 6: Infraestructura													
Automatizan el proceso	Se utilizan herramientas que faciliten y automatizan el proceso administrativo	1		1		1		1		1			
Elementos de gestión	Se incorporan elementos de la gestión de calidad en los procesos	1		1		1		1		1			
Desarrollo económico	Se dota de Infraestructura y equipamiento municipal adecuado que contribuya al desarrollo económico y social	1		1		1		1		1			
Tecnologías de información	Se hace uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para optimizar la gestión interna	1		1		1		1		1			
Mejoramiento social	Se busca el mejoramiento social, económico, cultural y tecnológico de la Municipalidad Distrital de Chugay	1		1		1		1		1			
Proyectos aprobados	Se atiende los requerimientos de infraestructura y equipamiento acordes a los proyectos aprobados	1		1		1		1		1			
Infraestructura institucional	La Municipalidad cuenta con infraestructura institucional propia	1		1		1		1		1			
Sistema integrado	Existe disponibilidad de un sistema integrado de Seguridad ciudadana distrital	1		1		1		1		1			
Pool de maquinaria pesada	Se cuenta con un moderno pool de maquinaria pesada y de vehículos municipales	1		1		1		1		1			

DATOS DEL EXPERTO:

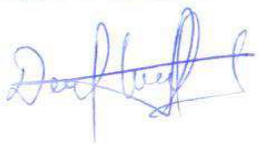
Nombres y Apellidos	Ydalia Yesenia Velásquez Casano		DNI N°	42240425
Nombre del Instrumento	Cuestionario de Gestión por Resultados			
Dirección domiciliaria	Manuel / Iteval M2A7 LT8 II etapa	Teléfono domicilio	044-272819	
Título Profesional / Especialidad	Abogada / Antropóloga	Teléfono Celular	961841968	
Grado Académico	Magister en Ciencias Económicas			
Mención	Gestión Pública y Desarrollo Local			
FIRMA		Lugar y Fecha:	Huamachuco, 26 de febrero del 2017	

Tabla 16

Matriz de validación de contenido

TÍTULO DE LA TESIS: Implementación del Plan Estratégico Institucional y su Influencia en la Gestión por Resultados de la
Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.


VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por Resultados												
INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES
		REDACCIÓN		PERTINENCIA		COHERENCIA		ADECUACIÓN		COMPRESIÓN		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
DIMENSIÓN 1: Asignación de Recursos												
Bienes y servicios	La población recibe los bienes y servicios que requieren oportunamente	1		1		1		1		1		
Uso de recursos públicos	Se optimiza el uso de los recursos públicos municipales	1		1		1		1		1		
Adquisiciones y contrataciones	Se ejerce constante supervisión de las adquisiciones y contrataciones	1		1		1		1		1		
Manejo de recursos	El manejo de recursos se realiza por parte de quienes dirigen el proceso	1		1		1		1		1		
Presupuesto institucional	El presupuesto institucional se encuentra vinculado al cumplimiento de objetivos	1		1		1		1		1		
Asignar recursos	Se asigna recursos de acuerdo a las prioridades ediles	1		1		1		1		1		

Instituciones presupuestarias	Se cuenta con áreas presupuestarias, de control y fiscalización de la función edil	1	1	1	1	1		
Flexibilidad en la administración	Existe un alto grado de flexibilidad en la administración de los recursos disponibles	1	1	1	1	1		
Cultura de responsabilidad	Instalar una cultura de responsabilidad presupuestaria en el organismo	1	1	1	1	1		
DIMENSIÓN 2: Eficiencia y Eficacia de la Gestión								
Mejora de la gestión edil	Se promueven las condiciones deseadas a fin de contribuir a la mejora de la gestión edil	1	1	1	1	1		
Medio de vigilancia	Se promueve la rendición de cuentas como medio efectivo de vigilancia	1	1	1	1	1		
Mejora la productividad	Se promueven medidas para mejorar la productividad, transparencia, equidad y control	1	1	1	1	1		
Conducta municipales	Se imponen sanciones a quienes violan las normas de conducta municipales	1	1	1	1	1		
Prácticas gerenciales	Se usan e implementan prácticas gerenciales provenientes del sector privado	1	1	1	1	1		
Diversidad en los derechos	Se propicia la equidad social y territorial promoviendo la igualdad en la diversidad y en los derechos	1	1	1	1	1		
Objetivos estratégicos	La misión, visión y objetivos estratégicos institucionales son elementos que orientan el accionar de la municipalidad	1	1	1	1	1		
Problemas municipales	Se identifican los problemas y orientaciones municipales por ejes estratégicos	1	1	1	1	1		
Cartera de proyectos	La institución edil cuenta con una cartera de proyectos que cumplen los requisitos administrativos	1	1	1	1	1		
Procesos críticos	Se fortalecen las capacidades de planificación y optimización de los procesos críticos municipales	1	1	1	1	1		

Capacidades administrativas	Existe apoyo político a las capacidades administrativas de la institución municipal	1		1		1		1		1		
Diagnóstico y análisis	Se cuenta con un diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la institución edil	1		1		1		1		1		
DIMENSIÓN 3: Evaluación de políticas y programas												
Productos y resultados	Se asignan oportunamente los recursos a productos y resultados medibles	1		1		1		1		1		
Genera información	Se establecen mecanismos para generar información de los productos, resultados y de la gestión realizada	1		1		1		1		1		
Monitoreo y regulación	Existe un sistema de monitoreo y regulación en la institución edil	1		1		1		1		1		
Sistemas de información	Se cuenta con sistemas de información que apoyan la evaluación de la gestión y los resultados	1		1		1		1		1		
Actividades programadas	Las políticas, programas y actividades programadas producen los resultados esperados	1		1		1		1		1		
Desarrolla talleres	Se desarrollan talleres de trabajo y capacitación a todas las unidades administrativas de la institución	1		1		1		1		1		
Sistemas informáticos	Los sistemas informáticos de soporte a los procesos administrativos son adecuados	1		1		1		1		1		
Entorno político	El entorno político en el que la institución desarrolla sus acciones favorece su desarrollo	1		1		1		1		1		
Visión y misión	Los objetivos estratégicos institucionales guardan relación con la visión y misión.	1		1		1		1		1		
DIMENSIÓN 4: Desarrollo Institucional												
Relación estado-ciudadano	Se promueve una relación estado-ciudadano más transparente y equitativa	1		1		1		1		1		
Orden jurídico	Los funcionarios ediles respetan el orden jurídico en su labor administrativa	1		1		1		1		1		

Estándares y expectativas públicas	Se elevan los estándares y expectativas públicas sobre el desempeño municipal	1	1	1	1	1		
Organización por funciones	Se cuenta con el MOF y el ROF, para determinar funciones y jerarquías que garantizan el control de actividades	1	1	1	1	1		
Visión integral del desarrollo	La institución edil trabajar con una visión integral del desarrollo orientada hacia el desarrollo local	1	1	1	1	1		
Voluntad política	Existe voluntad política promovida y validada por las autoridades municipales	1	1	1	1	1		
Consecución de metas	Se conocen las necesidades de la institución edil así como los recursos disponibles.	1	1	1	1	1		
Gestión eficiente	Se potencia la institución edil para lograr una gestión eficiente con impactos locales positivos	1	1	1	1	1		
DIMENSIÓN 5: Rendición de Cuentas								
Cultura de planeación	Se promueve una cultura de planeación y rendición de cuentas en el marco de la gestión por resultados.	1	1	1	1	1		
Evaluación de acciones	Se facilita la revisión, análisis y evaluación de las acciones y gastos de la gestión municipal.	1	1	1	1	1		
Ejercicio económico	Se justifica responsablemente el uso de los recursos puestos a disposición durante el ejercicio económico.	1	1	1	1	1		
Informes y balances	Se presentan informes y balances respecto a movimientos económicos y financieros.	1	1	1	1	1		
Funcionarios municipales	El ciudadano conoce y exige explicaciones a los funcionarios municipales.	1	1	1	1	1		
Acciones de vigilancia	Se previene la corrupción mediante acciones de vigilancia de los ciudadanos sobre la gestión edil.	1	1	1	1	1		
Fortalece la confianza	La transparencia en la gestión contribuye a fortalecer la confianza y la gobernabilidad.	1	1	1	1	1		
Uso de los recursos del	La Gestión Municipal rinde cuentas al pueblo sobre el uso de los recursos del estado.	1	1	1	1	1		

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	Ydalia Jesenia Velásquez Casana		DNI N°	42240425
Nombre del Instrumento	Cuestionario de Plan Estratégico Institucional			
Dirección domiciliaria	Manuel Azevedo M2A7LT8 II etapa		Teléfono domicilio	044-272819
Título Profesional / Especialidad	Abogada / Antropóloga		Teléfono Celular	961841968
Grado Académico	Magister en Ciencias Económicas			
Mención	Gestión Pública y Desarrollo Local			
FIRMA		Lugar y Fecha:	Huamachuco, 26 de febrero del 2017	

ANEXO 7

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN: Implementación del Plan Estratégico Institucional y su Influencia en la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.

INTRODUCCION	MARCO METODOLOGICO				RESULTADOS	DISCUSION	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>ANTECEDENTES:</p> <p>Balladares (2014). En su tesis: Implementación de la gestión para resultados, una mejora de la capacidad organizacional e Institucional y del proceso de creación de valor público en la municipalidad provincial de Talara; Para Optar el Título de Economía. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú, señala que Durante las últimas décadas, nuestro país ha impulsado los procesos de reforma y modernización del estado. La reforma de primera generación impulsada en la década del 90 se convirtió en un cambio del modelo económico y en el papel que desempeñaba el estado. La apertura del mercado y la desregulación fueron las condiciones que han permitido el crecimiento y la estabilidad hasta el presente. Sin embargo, la incidencia de las reformas estructurales se detuvo durante el segundo lustro de aquella época, según el informe del (MEF 2010), afirma que el país experimentó algunos esfuerzos desarticulados dirigidos a</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</p> <p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</p> <p>Kotler (1988) describe a la planeación estratégica como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Se entenderá como planeación estratégica al proceso sistémico mediante el cual se busca alcanzar una visión, contrarrestando</p>	<p>DIMENSIONES</p> <p>Proyección Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> Expectativas de ciudadanos Servicios de calidad Acceso a la información Políticas de saneamiento Servicios municipales Moderniza la gestión Impactos positivos Demandas y necesidades Facilita la comunicación Factores críticos 	<p>METODOLOGIA:</p> <p>El diseño es correlacional transeccional causal, debido a que busca establecer las relaciones entre las variables precisando el sentido de causalidad entre ellas, esto es, si existe una relación de causa a efecto, Sánchez & Reyes (1987).</p> <p>TIPO DE ESTUDIO:</p> <p>El estudio es no experimental</p>	<p>DESCRIPCION DE RESULTADOS:</p> <p>En la tabla 4 se muestran las dimensiones de la variable implementación del Plan Estratégico Institucional, donde el mayor número de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: recursos humanos 72.7%, bienestar institucional 70.9%, gestión financiera 67.3%, proyección social 63.6%, infraestructura 52.8% y ambiental 51%. En la tabla 5 encontramos en la variable Gestión por Resultados el nivel es regular con un 74.6% (41 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay),</p>	<p>Antes de discutir los resultados, es pertinente traer a colación lo señalado por Marín, R. (2011) quien señala que el plan estratégico institucional es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico-operativo de la institución. El punto de partida son los objetivos operativos contenidos en el Plan estratégico. Estos deberán desglosarse hasta el nivel de actividades y a partir de ellas, establecer la secuencia de ejecución; la cuantificación y asignación de los recursos requeridos: humanos, físicos, institucionales, financieros, etc. En la tabla 3 encontramos que en la variable implementación del Plan Estratégico Institucional el nivel es regular con un 78.2% (43 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de</p>	<p>1. La implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 58.2% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017; el estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau=0.72$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.</p> <p>2. La variable implementación del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Distrital de</p>	<p>1. R ecomendar al Alcalde y Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de Chugay la implementación urgente de la elaboración del Plan de Desarrollo Local Concertado 2017-2021, en base a la normatividad del CEPLAN, como instrumento de planificación de largo plazo, tomando</p>

<p>mejorar la eficiencia y efectividad del Estado. Miranda (2013). En su tesis: Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.; Para Optar el Título en Administración de Empresas. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador, señala que El punto de partida de la planificación estratégica es la definición de la misión, en otras palabras; la definición del propósito, del ideal, la aspiración máxima, la razón de ser, la contribución que permitirá trascender, la justificación omnipresente de que el sacrificio vale la pena. Respecto de esta herramienta y sus aplicaciones se han dado diversos aportes algunos de los cuales vamos a analizar a continuación. La planeación estratégica como herramienta para la gerencia de negocios, no es nada nuevo, de hecho, su uso se remonta a mediados del siglo XX y desde su aparición hasta la fecha, esta herramienta ha ido evolucionando con los aportes de diversos investigadores que han resaltado las bondades de la herramienta. (Fred, 2003)</p> <p>JUSTIFICACIÓN: El presente trabajo de investigación se justifica porque el conocimiento obtenido a partir del logro de los objetivos específicos, permitirá promover crear</p>	<p>ambientes no deseados mediante acciones estratégicas.</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 59 ítems; y está conformada de 6 dimensiones: proyección social, gestión financiera, cuidado ambiental, bienestar institucional, recursos humanos e infraestructura.</p> <p>ESCALA DE MEDICION:</p> <p>Ordinal de tipo Likert:</p>		<ul style="list-style-type: none"> •Gestión de cobranza •Efectividad de recaudación •Desarrollo distrital •Gestión presupuestaria •Ejecución de acciones •Incrementa la eficacia 		<p>seguido del nivel deficiente con un 12.7% (7 funcionarios, profesionales y técnicos) y finalmente el nivel eficiente con 12.7% (7 funcionarios, profesionales y técnicos). En consecuencia los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay perciben que la Gestión por Resultados es regular; por tanto es la finalidad es contar con gobiernos y organizaciones públicas que actuando de manera ética y transparente busquen constantemente diferentes maneras de mejorar su desempeño.</p>	<p>Chugay), seguido del nivel adecuado con un 12.7% (7 funcionarios, profesionales y técnicos) y finalmente el nivel nada adecuado con 9.1% (4 funcionarios, profesionales y técnicos). En la tabla 4 se muestran las dimensiones de la variable implementación del Plan Estratégico Institucional, donde el mayor número de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: recursos humanos 72.7%, bienestar institucional 70.9%, gestión financiera 67.3%, proyección social 63.6%, infraestructura 52.8% y ambiental 51%.</p> <p>En la tabla 5 encontramos en la variable Gestión por Resultados el nivel es regular con un 74.6% (41 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay), seguido del nivel deficiente con un 12.7% (7 funcionarios, profesionales y técnicos) y finalmente el nivel eficiente con 12.7% (7 funcionarios, profesionales y técnicos). En la tabla 6 se muestran las dimensiones de la variable Gestión por Resultados, donde el mayor número de respuestas está en el nivel regular en los siguientes porcentajes: rendición de cuentas 72.7%, evaluación de</p>	<p>Chugay – 2017, es de nivel regular en un 78.2%.</p> <p>3. La variable Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017, es de nivel regular en un 74.6%.</p> <p>4. En las dimensiones de la variable implementación del Plan Estratégico Institucional, el nivel es regular en los siguientes porcentajes: recursos humanos 72.7%, bienestar institucional 70.9%, gestión financiera 67.3%, proyección social 63.6%, infraestructura 52.8% y ambiental 51%.</p> <p>5. En las dimensiones de la variable Gestión por Resultados, el nivel es regular en los siguientes porcentajes: rendición de cuentas 72.7%,</p>	<p>especial cuidado en la protección de la ecología.</p> <p>2. R ecomendar al Alcalde y Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de Chugay la implementación urgente del Plan Estratégico Institucional orientado a la gestión para resultados, pues permitirá el mejoramiento de la capacidad organizacional e institucional y la creación de valor público en beneficio de los pobladores</p>
		Cuidado Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación permanente • Sistema de prevención • Ambiente sano y saludable • Consumo de recursos • Maneja la conflictividad • Planes de manejo • Recursos estratégicos • Contaminación ambiental 					
		Bienestar Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza los procesos • Gestión del conocimiento • Canales de comunicación • Gestión transparente • Cooperación técnica • Crecimiento sostenible 					

<p>conciencia sobre la importancia de dotar a la Municipalidad Distrital de Chugay de un plan Estratégico Institucional que dote a esta entidad edil de capacidad organizacional, institucional, para implementar la gestión para resultados a fin de agregar valor público orientado a lograr resultados en favor de los pobladores del distrito de Chugay. Así también se justifica porque es necesario hacer un diagnóstico de la capacidad institucional para implementar la gestión por resultados; analizar la capacidad institucional, organizacional y el entorno del aprestamiento a fin de identificar los principales factores negativos y positivos, identificar y priorizar los principales problemas que afectan la gestión; identificar las propuestas de mejoramiento de la gestión por resultados en respuesta a los problemas identificados durante el diagnóstico y el análisis institucional y organizacional.</p> <p>PARADIGMA:</p> <p>Positivista.</p> <p>PROBLEMA:</p>			<ul style="list-style-type: none">• Rendición de cuentas• Interacción con instituciones• Información y herramientas• Capacidad institucional• Estrategias organizacionales		<p>políticas y programas y medición de resultados con 70.9% cada uno, eficiencia y eficacia de la gestión y desarrollo institucional con un 69% cada uno y asignación de recursos 67.3%. En la Tabla 7 se observa el resultado de la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) de la variable Implementación del Plan Estratégico Institucional y sus respectivas dimensiones y la variable Gestión por Resultados; mostrando el mismo el nivel de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, donde la mayoría de los valores son menores al 5% de significancia estándar (p < 0.05), en las dimensiones proyección social, gestión financiera, ambiental, bienestar institucional, recursos humanos e infraestructura; En la Tabla 8 se aprecia que el 58.2% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 45.5% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de</p>	<p>evaluación de políticas y programas y medición de resultados con 70.9% cada uno, eficiencia y eficacia de la gestión y desarrollo institucional con un 69% cada uno y asignación de recursos 67.3%.</p> <p>6. La eficiencia de la calificación de los proyectos de ley respecto de su productividad en un 43.2% de regularidad influye significativamente en la mejora de la Gestión Administrativa del Congreso de la República -2016.</p> <p>7. La proyección social como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 45.5% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de</p>	<p>del distrito Chugay.</p> <p>3. Al ministro de Economía y Finanzas, fortalecer el sistema de planeamiento estratégico con enfoque para el logro de resultados, fortalecer gestión financiera pública y la de riesgos integrados y orientados al logro de resultados, los recursos deberán asignarse oportunamente para financiar los proyectos y programas.</p> <p>4. R</p>
		<p>Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Criterios y reglas de acción• Sentido de identidad• Alto desempeño institucional• Rendimiento productivo• Talento creativo e innovador• Confianza y autonomía• Funciones asignadas• Cumplimiento de funciones• Capacidades cognoscitivas• Objetivos colectivos• Conductas y procedimientos	<p>POBLACION:</p> <p>La población, objeto del presente estudio está comprendido por 55 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. La misma que la presentamos en la siguiente tabla:</p> <p>MUESTREO:</p> <p>La muestra está conformada por 55 funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad</p>			
		<p>Infraestructura</p>	<ul style="list-style-type: none">•Automatizan el proceso•Elementos de gestión•Desarrollo				

<p>¿En qué medida la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye en la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017?</p> <p>HIPÓTESIS:</p> <p>La implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.</p> <p>OBJETIVO:</p> <p>Determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.</p>			<p>económico</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tecnologías de información •Mejoramiento social •Proyectos aprobados •Infraestructura institucional •Sistema integrado •Pool de maquinaria pesada 	<p>Distrital de Chugay – 2017; y se determinó por el muestreo no probabilístico a conveniencia del autor; sostiene Kinnear et al, (1993)</p>		<p>implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia, sin embargo la Gestión por resultados será deficiente</p> <p>En la Tabla 9 se aprecia que el 45.5% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la proyección social como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 16.4% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que la proyección social como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuada, por tanto la Gestión por resultados será regular</p> <p>En la Tabla 10 se aprecia que el 47.3% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 18.2% de los funcionarios, profesionales y técnicos</p>	<p>Chugay – 2017.</p> <p>8. La gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 47.3% es de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.</p>	<p>recomendar al Alcalde y Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de Chugay, dentro de marco de implantación de la gestión por resultados, crear las condiciones infraestructural es de soporte físico a lo estipulado en el Plan Estratégico Institucional, ello porque no toda normatividad y sistema de gestión precisa ser canalizado para su aplicación en estructuras físicas adecuadas.</p>
	<p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Gestión por Resultados</p>	<p>Asignación de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes y servicios • Uso de recursos públicos • Adquisiciones y contrataciones • Manejo de recursos • Presupuesto institucional • Asignar recursos presupuestarios • Flexibilidad en la administración • Cultura de responsabilidad 		<p>PRUEBAS DE HIPÓTESIS:</p> <p>En la Tabla 8 se aprecia que el 58.2% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular</p> <p>En la Tabla 9 se aprecia que el 45.5% de los funcionarios, profesionales y</p>		<p>9. El cuidado ambiental como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 38.2% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.</p>	
	<p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</p> <p>Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2000, p. 3), el término gestión por resultados es un sinónimo de gobierno por resultados el cual se lo define como: el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el</p>	<p>Eficiencia y eficacia de la gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la gestión edil • Medio de vigilancia • Mejora la 	<p>TECNICAS:</p> <p>La encuesta</p>			<p>10. El bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico</p>	

	<p>cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL</p> <p>Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar si la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye a impulsar la mejora de la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 54 ítems; y está conformada de 6 dimensiones: asignación de recursos, eficiencia y eficacia de la gestión, evaluación</p>		<ul style="list-style-type: none"> • productividad • Conducta municipales • Prácticas gerenciales • Diversidad en los derechos • Objetivos estratégicos • Problemas municipales • Cartera de proyectos • Procesos críticos • Capacidades administrativas • Diagnóstico y análisis 	<p>INSTRUMENTOS:</p> <p>El cuestionario</p>	<p>técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la proyección social como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular. En la Tabla 10 se aprecia que el 47.3% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 18.2% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que la gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuada, de este modo la Gestión por resultados será regular.</p>	<p>consideran que la gestión financiera como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuada, de este modo la Gestión por resultados será regular. En la Tabla 11 se aprecia que el 38.2% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que el cuidado ambiental como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 27.3% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que el cuidado ambiental como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuado, por tanto la Gestión por resultados será regular. En la Tabla 12 se aprecia que el 52.7% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que el bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en</p>	<p>Institucional influye significativamente en un 52.7% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.</p> <p>11. Los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 56.4% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017.</p> <p>12. La infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional influye significativamente en un 40.0% de regularidad a impulsar la mejora de la gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de</p>	<p>5. Implementar mecanismos que incentiven un mejor desempeño de los trabajadores, como por ejemplo, los bonos de productividad y la estimulación a los trabajadores a través de premios y reconocimiento s que no necesariament e estén vinculados a un valor monetario (por ejemplo: capacitación especializada, otorgamiento de resoluciones o distinciones, entre otros.</p>
		<p>Evaluación de políticas y programas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos • Establecimiento de mecanismos • Sistema real de monitoreo • Sistemas de información • Políticas, programas y actividades • Taller de trabajo • Sistemas informáticos • Entorno político 					
		<p>Desarrollo Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relación estado-ciudadano • Orden jurídico • Estándares y expectativas 					

<p>de políticas y programas, desarrollo institucional, rendición de cuentas y medición de resultados.</p> <p>ESCALA DE MEDICION:</p> <p>Ordinal de tipo Likert</p>		<p>públicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización por funciones • Visión integral del desarrollo • Voluntad política • Consecución de metas • Gestión eficiente 		<p>En la Tabla 11 se aprecia que el 38.2% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que el cuidado ambiental como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular</p> <p>En la Tabla 12 se aprecia que el 52.7% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que el bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 12.7% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resultan adecuados, así entonces la Gestión por resultados será regular.</p> <p>En la Tabla 14 se aprecia que el 40.0% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional</p>	<p>tanto que el 14.5% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que el bienestar institucional como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuado, de esta forma la Gestión por resultados será regular.</p> <p>En la Tabla 13 se aprecia que el 56.4% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional son de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 12.7% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que los recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resultan adecuados, así entonces la Gestión por resultados será regular.</p> <p>En la Tabla 14 se aprecia que el 40.0% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional</p>	Chugay – 2017.	<p>6. E</p> <p>establecer un Comité de Gestión dentro de la Municipalidad, que permita hacer el seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados en cada uno de los procesos de la gestión institucional, con la finalidad de procurar la obtención de los mejores desempeños de las diversas unidades orgánicas de la entidad.</p>
	Rendición de Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de planeación • Evaluación de acciones • Ejercicio económico • Informes y balances • Funcionarios municipales • Acciones de vigilancia • Fortalece la confianza • Uso de los recursos del estado 					
	Medición de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de Seguimiento • Logro de resultados • Participación directa • Recursos humanos, materiales y financieros • Calidad de los productos • Fuentes de 	<p>METODOS DE ANALISIS DE DATOS</p> <p>a) Estadística descriptiva:</p> <p>b) Estadística inferencial:</p>				

			financiamiento <ul style="list-style-type: none"> • Factores positivos y negativos • Evalúa el cambio 		recursos humanos como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional son de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular En la Tabla 14 se aprecia que el 40.0% de los funcionarios, profesionales y técnicos del régimen 276 y personal CAS de la Municipalidad Distrital de Chugay, consideran que la infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular	es de regular importancia consecuentemente la Gestión por resultados será también regular, en tanto que el 23.6% de los funcionarios, profesionales y técnicos consideran que la infraestructura como parte de la Implementación del Plan Estratégico Institucional resulta adecuado, de este modo la Gestión por resultados será regular.		
PROPUESTA:								

ANEXO N°8

BASE DE DATOS ESTADÍSTICA

[illegible]

MUESTRA	ASIGNACION DE RECURSOS										EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTION										EVALUACION DE POLITICAS Y PROGRAMAS										DESARROLLO INSTITUCIONAL										RENDICION DE CUENTAS										MEDICION DE RESULTADOS										TOTAL	NIVEL						
	NIVEL										NIVEL										NIVEL										NIVEL										NIVEL										NIVEL																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55													
1	2	3	2	3	2	3	1	1	2	19	EFICIENTE	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	2	20	EFICIENTE	2	3	3	1	2	2	2	2	16	REGULAR	2	1	3	2	2	2	2	2	16	REGULAR	1	2	2	3	1	2	2	2	16	REGULAR	115	EFICIENTE												
2	2	2	2	1	3	2	3	0	1	2	16	REGULAR	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	10	REGULAR	2	2	1	3	3	2	2	2	17	EFICIENTE	2	1	1	1	2	1	1	2	11	REGULAR	1	1	1	1	2	1	1	1	9	REGULAR	80	REGULAR												
3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	22	EFICIENTE	2	2	3	3	2	2	1	2	1	3	2	25	EFICIENTE	3	2	1	2	2	2	1	3	2	18	REGULAR	1	3	3	1	3	3	2	3	19	EFICIENTE	2	2	2	3	3	3	3	2	20	EFICIENTE	124	EFICIENTE										
4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	22	EFICIENTE	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	22	REGULAR	2	2	2	2	1	1	2	2	1	15	REGULAR	3	3	3	2	2	2	2	2	19	EFICIENTE	2	1	1	3	3	2	2	2	3	18	EFICIENTE	115	EFICIENTE									
5	2	3	2	3	3	3	1	2	3	22	EFICIENTE	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	31	EFICIENTE	1	2	1	1	1	1	2	2	3	14	REGULAR	3	3	2	0	2	3	3	3	19	EFICIENTE	2	3	3	1	2	2	2	3	16	REGULAR	121	EFICIENTE										
6	1	1	0	1	1	2	0	1	1	8	DEFICIENTE	2	2	2	0	1	1	2	2	2	2	1	1	18	REGULAR	1	2	1	2	2	2	1	1	2	14	REGULAR	1	1	2	3	2	0	1	1	1	22	REGULAR	1	1	2	2	1	1	1	1	10	REGULAR	76	REGULAR									
7	1	2	1	1	1	0	1	0	1	8	DEFICIENTE	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	0	1	13	REGULAR	0	1	1	1	1	2	0	1	2	9	DEFICIENTE	1	1	2	1	3	1	1	0	1	21	REGULAR	1	1	1	1	1	1	2	0	8	DEFICIENTE	61	REGULAR									
8	1	2	1	1	2	1	1	1	2	12	REGULAR	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	0	1	14	REGULAR	1	1	2	1	0	1	1	2	3	15	REGULAR	2	1	2	1	0	1	1	0	8	DEFICIENTE	1	1	2	1	0	1	1	1	7	DEFICIENTE	67	REGULAR										
9	1	1	0	1	1	1	1	0	1	8	DEFICIENTE	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	12	DEFICIENTE	1	1	0	1	1	2	1	1	1	10	REGULAR	1	1	2	1	1	2	1	0	1	5	DEFICIENTE	1	1	2	1	2	1	1	1	2	11	REGULAR	55	REGULAR								
10	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	12	REGULAR	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	11	DEFICIENTE	2	1	1	1	1	0	1	0	1	8	DEFICIENTE	2	1	1	1	2	1	1	1	1	9	REGULAR	1	1	1	1	2	1	1	1	9	REGULAR	60	REGULAR									
11	1	2	0	1	1	1	1	1	2	1	10	REGULAR	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	0	15	REGULAR	1	1	0	2	1	1	2	1	1	11	REGULAR	1	2	1	1	2	1	2	1	1	9	REGULAR	2	1	2	1	1	1	1	2	11	REGULAR	66	REGULAR								
12	1	2	1	1	2	1	1	1	0	1	10	REGULAR	1	1	2	0	1	1	0	2	2	1	0	12	DEFICIENTE	0	0	1	1	0	2	2	1	1	8	DEFICIENTE	1	1	1	0	0	2	2	1	8	DEFICIENTE	1	1	0	2	1	1	2	2	9	REGULAR	54	DEFICIENTE										
13	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	13	REGULAR	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	22	REGULAR	2	2	1	1	2	0	1	1	2	12	REGULAR	2	2	2	2	2	1	1	2	2	14	REGULAR	1	2	1	2	2	2	1	2	13	REGULAR	90	REGULAR									
14	1	2	2	2	2	3	2	0	1	1	14	REGULAR	2	2	2	1	0	1	1	2	2	2	1	17	REGULAR	2	2	2	2	2	1	1	2	2	16	REGULAR	1	2	1	2	2	2	2	2	2	16	REGULAR	1	2	2	2	2	2	1	1	13	REGULAR	88	REGULAR									
15	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	DEFICIENTE	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	DEFICIENTE	0	0	1	1	1	0	0	0	0	4	DEFICIENTE	0	1	1	3	1	0	1	0	7	DEFICIENTE	0	1	0	0	0	0	1	0	2	DEFICIENTE	20	DEFICIENTE										
16	1	2	0	1	1	2	2	0	1	1	10	REGULAR	1	1	1	0	0	0	2	1	2	1	1	0	10	DEFICIENTE	0	0	0	1	1	1	1	1	2	7	DEFICIENTE	0	0	1	2	1	1	1	1	1	6	DEFICIENTE	1	2	1	2	1	1	1	1	1	10	REGULAR	50	DEFICIENTE							
17	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	EFICIENTE	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	22	REGULAR	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	REGULAR	2	2	2	2	2	3	3	3	19	EFICIENTE	3	2	2	2	2	2	3	3	19	EFICIENTE	2	2	2	3	2	1	2	2	16	REGULAR	112	EFICIENTE
18	1	1	0	1	2	1	0	1	0	7	DEFICIENTE	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	3	DEFICIENTE	0	1	0	0	0	1	0	1	0	4	DEFICIENTE	0	1	1	0	0	0	0	1	1	4	DEFICIENTE	1	0	1	1	0	0	0	1	5	DEFICIENTE	27	DEFICIENTE									
19	1	2	1	3	3	2	1	2	2	17	REGULAR	2	2	2	1	0	2	2	3	2	2	2	2	22	REGULAR	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	REGULAR	2	2	2	3	2	2	2	2	1	16	REGULAR	1	2	2	2	2	0	0	0	9	REGULAR	96	REGULAR									
20	2	2	1	1	2	2	0	2	1	13	REGULAR	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	19	REGULAR	2	1	2	2	1	2	2	1	2	15	REGULAR	1	2	1	3	2	2	3	2	16	REGULAR	2	2	2	3	2	1	2	1	10	REGULAR	89	REGULAR										
21	1	1	1	0	2	2	0	1	2	10	REGULAR	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	6	DEFICIENTE	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	DEFICIENTE	1	1	0	2	1	2	1	0	8	DEFICIENTE	1	2	1	2	1	0	0	0	8	DEFICIENTE	47	DEFICIENTE										
22	2	2	2	0	3	2	1	2	1	15	REGULAR	2	1	1	1	0	2	2	1	2	1	2	1	16	REGULAR	2	1	1	2	1	2	1	2	1	13	REGULAR	1	2	1	3	3	2	1	1	9	REGULAR	0	1	2	2	1	0	2	1	9	REGULAR	2	1	0	2	2	1	1	1	10	REGULAR	76	REGULAR
23	2	2	2	3	3	3	1	2	2	20	EFICIENTE	2	0	1	1	0	2	3	1	2	1	2	1	16	REGULAR	3	3	1	2	1	1	1	2	1	15	REGULAR	1	2	1	3	3	2	2	1	14	REGULAR	2	3	0	2	2	2	1	2	14	REGULAR	91	REGULAR										
24	2	2	3	3	3	3	1	2	2	21	EFICIENTE	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	19	EFICIENTE	2	2	2	2	2	1	2	3	3	19	EFICIENTE	3	3	3	3	3	3	3	3	24	EFICIENTE	2	2	3	3	1	3	3	3	23	EFICIENTE	139	EFICIENTE										
25	1	2	1	2	3	3	0	2	2	16	REGULAR	2	2	2	1	0	2	3	2	3	2	2	0	21	REGULAR	2	2	0	2	2	2	2	2	3	17	REGULAR	2	2	2	1	2	2	2	2	16	REGULAR	1	2	2	2	0	2	2	2	13	REGULAR	1	2	2	2	0	2	2	2	13	REGULAR	94	REGULAR
26	2	2	1	1	2	2	1	1	1	13	REGULAR	2	2	2	1	2	0	1	1	1	3	2	1	16	REGULAR	2	1	1	1	2	2	2	1	2	14	REGULAR	1	2	3	2	2	2	2	2	16	REGULAR	2	2	2	3	1	0	1	2	13	REGULAR	1	2	1	2	2	1	2	2	13	REGULAR	87	REGULAR
27	2	2	1	0	1	1	0	1	0	8	DEFICIENTE	1	2	1	0	1	1	1	1	3	1	2	1	15	REGULAR	1	1	0	0	1	2	1	1	1	8	DEFICIENTE	1><																															